AFACERI

Momar Sokhna Diop

Managementul resurselor umane. Noi abordări

11434.581

Editura C. H. Beck

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU" IAȘI
II 434.581

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Managementul resurselor umane

Noi abordări

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Despre autor

Momar Sokhna Diop deţine o diplomă ciclul trei în strategia şi ingineria formării adulţilor.

Este titular al unei diplome în administrarea şi gestiunea întreprinderilor.

Este în prezent profesor de contabilitate-gestiune şi de economie-dreptul economiei la Paris (Educaţie naţională).

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Momar Sokhna DIOP

645004

Managementul resurselor umane

Noi abordări

Traducerea:

Vasile Dan

0 000010 24547 BCU IAŞI

Editura C.H. Beck
Bucureşti 2012

ALE

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

AVERTISMENT!

Având în vedere amploarea luată de fenomenul fotocopierii lucrărilor de specialitate, mai ales în domeniul Dreptului, atragem atenţia că, potrivit art. 14 şi 140 din Legea nr. 8/1996 privind dreptul de autor şi drepturile conexe, reproducerea operelor sau a produselor purtătoare de drepturi conexe, dacă respectiva reproducere a fost efectuată fără autorizarea sau consimţământul titularului drepturilor recunoscute de legea menţionată, constituie infracţiune şi se pedepseşte cu închisoare sau cu amendă. Prin *reproducere*, conform legii, se înţelege realizarea, integrală sau parţială, a uneia ori a mai multor copii ale unei opere, direct sau indirect, temporar ori permanent, prin orice mijloace şi sub orice formă.

Nu vă faceţi părtaşi la distrugerea cărţii!

Editura C.H. Beck este acreditată CNCSIS – Consiliul Naţional al Cercetării Ştiinţifice din Învăţământul Superior

Managementul resurselor umane. Noi abordări
Momar Sokhna DIOP

Copyright © 2012 – Editura C.H. Beck

Gestion des ressources humaines dans les organisations. Nouvelles approches
Momar Sokhna DIOP
© Editions L'Harmattan

Toate drepturile rezervate Editurii C.H. Beck
Nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul scris al Editurii C.H. Beck. Drepturile de distribuţie în străinătate aparţin în exclusivitate editurii.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
DIOP, MOMAR SOKHNA
Managementul resurselor umane : noi abordări /
Momar Sokhna Diop ; trad.: Vasile Dan. - Bucureşti :
Editura C.H. Beck, 2012
Bibliogr.
ISBN 978-606-18-0076-6
I. Dan, Vasile (trad.)
65.012.4:658.3

Editura C.H. Beck Str. Serg. Nuţu Ion nr. 2, sector 5, Bucureşti
Tel.: 021.410.08.47; 021.410.08.09;
021.410.08.73; 021.410.08.46
Fax: 021.410.08.48
E-mail: comenzi@beck.ro

Traducerea: Vasile Dan
Redactor: Alexandru Dan
Coperta: Ştefan Văduva-Kémenes
Tehnoredactor: Cătălin Mantu

08 AUG. 2014

Cuprins

Mulţumiri IX
Prefaţă XI
Cuvânt înainte XV

Partea întâi. Analiza funcţiilor şi a competenţelor 1
Capitolul 1. Analiza funcţiilor 3
1. Posturile, funcţiile şi profesiunile 3
1.1. Prezentarea locurilor de muncă 5
1.2. Arhitectura locurilor de muncă 5
1.3. Contextele de practicare 5
1.4. Exigenţele locurilor de muncă 6
2. Studiu de caz: misiunile, activităţile şi sarcinile unei funcţii de responsabil de unitate de comerţ din marea distribuţie 7
3. Organigramele 10
3.1. Structura ierarhică 10
3.2. Structura funcţională 11
4. Piramida vârstelor 12
5. Piramida sexelor 14
Capitolul 2. Analiza competenţelor 17
1. Conceptul de competenţă 17
2. Fazele dobândirii competenţelor 18
3. Categoriile de competenţe 20
3.1. Cunoştinţele generale şi specifice 21
3.2. Competenţele profesionale 21
3.3. Competenţele comportamentale 23
4. Transferul de competenţe 24
5. Studiu de caz: Competenţele necesare ale unui director comercial de magazin 26
5.1. Managementul activităţilor comerciale 27
5.2. Stimularea (animarea) raioanelor 32
5.3. Managementul personalului 34
5.4. Gestiunea finanţelor 36

Partea a doua. Instrumentele de gestionare a funcţiilor şi a competenţelor 39
Capitolul 3. Formarea profesională 41
1. Dimensiunea legală a formării 41
2. Mizele formării 42
3. Misiunile unui responsabil cu formarea 44
4. Competenţele unui responsabil de formarea profesională 45
5. De la analiza nevoilor la planul de formare 46
5.1. Nevoia de formare 46
5.2. Stabilirea unui caiet de sarcini al unei activităţi de formare 47
5.3. Planul de formare 48
5.4. Formarea şi calitatea 50
5.5. Exemplu de grilă de cercetare a unei disfuncţii ... 51
Capitolul 4. Mobilitatea profesională 53
1. Conceptul de mobilitate 53
2. Limitele mobilităţii 55
3. Managementul mobilităţii 56
Capitolul 5. Pentru o gestiune bazată pe previziuni a funcţiilor şi a competenţelor 59
1. Constatarea situaţiei existente 60
2. Evoluţiile bazate pe previziuni 63

Partea a treia. Evaluarea competenţelor 65
Capitolul 6. Metode de evaluare 67
1. Ce trebuie să evaluăm? 67
2. Evaluarea pedagogică 68
3. Evaluarea efectelor formării 69
4. Evaluarea proceselor formării 70
5. Evaluarea ascendentă sau descendentă 71
Capitolul 7. Instrumente de evaluare. Studiu de caz 73

Partea a patra. Actorii gestionării locurilor de muncă şi a competenţelor 77
Capitolul 8. Serviciul resurselor umane 79
1. Gestiunea efectivelor şi a contractelor de muncă 79
2. Gestionarea întârzierilor, a absenţelor şi a conflictelor sociale 81

3. Ansamblul angajaţilor şi organizarea muncii 86
Capitolul 9. Salariaţii 89
1. Interesele profesionale ale salariaţilor 89
2. Motivarea salariaţilor 90
2.1. Ansamblul cauzelor motivării salariaţilor 90
2.2. Mobilitatea socială, factor de motivare 93
2.3. Motivarea şi calitatea 96
2.4. Cultura întreprinderii 97
3. Profesionalismul salariaţilor 100
4. Recunoaşterea cunoştinţelor dobândite prin experienţă 103
5. Modurile de dobândire a competenţelor salariaţilor 104
5.1. Dobândirea competenţelor datorită comunicării profesionale 104
5.1.1. Conceptul de comunicare 106
5.1.2. Instrumentele de comunicare 107
5.1.3. Comunicarea şi calitatea 108
5.2. Dobândirea competenţelor datorită experienţei profesionale 109
5.2.1. Conceptul de experienţă 110
5.2.2. Oferta şi cererea de cunoştinţe pe piaţa muncii 117
5.2.3. Ciclul de viaţă al experienţei profesionale 119
5.2.4. Piaţa experienţei profesionale 121
5.3. Dobândirea competenţelor datorită autoinstruirii şi practicii 123
5.3.1. Să devii autodidact 123
5.3.2. Competenţe datorate practicii 124

Concluzii 127
Glosar 131
Bibliografie 135

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Mulţumiri

Dedic această carte părinţilor, fraţilor şi surorilor mele care, cu toată distanţa care ne desparte, mă sprijină cu entuziasm în toate proiectele mele.

Gândurile mele se îndreaptă de asemenea către unchii mei şi familiile lor pentru aportul adus la educarea mea.

Către ţara mea de origine, Senegal, şi ţara care m-a primit, Franţa. Într-adevăr, această cultură dublă a contribuit mult la formarea mea.

Cariera mea profesională autodidactă mi-a permis să-l întâlnesc pe Georges Le Meur, un om de o mare generozitate şi de o disponibilitate excepţională. Datorită lui am descoperit ştiinţele educaţiei. De asemenea, datorită sprijinului său moral şi a îndrumărilor sale documentate am reuşit această muncă de cercetare. Deci, îi aduc întreaga mea recunoştinţă precum şi întregii echipe de la SIFA 6.

Prietenii mei: Khadim Sylla şi familia sa, Papa Alioune Mbaye, Malick Gningue, El hadji Kassé, Le Poitevin, familia Thibeault şi familia Aimard merită să fie menţionaţi în această carte drept recunoaştere a fidelităţii lor.

Foştilor mei colegi de la Bouchara Eurodif pentru ajutorul adus pe parcursul interviurilor.

Nu-l uit nici pe Babacar Sall care, după ce a descifrat sensul mesajelor pe care le difuzează această cercetare a acceptat să o publice.

În sfârşit, exprim o afecţiune deosebită familiei Derenne, soţiei mele Clarisse şi fiicei mele Marième Kem't Diop pentru a mă fi înţeles şi sprijinit în timpul momentelor dificile şi de îndoială. Lista ar fi lungă dacă ar fi trebuit să-i citez pe toţi aceia la care mă gândesc. Totuşi, citind cartea mea, aceste persoane vor descoperi afecţiunea pe care le-o port.

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

Prefaţă

Cartea lui Momar Sokhna Diop ne oferă o vedere de ansamblu clară şi sintetică a noilor abordări ale Managementului resurselor umane în cadrul organizaţiilor. În mod evident este vorba de cartea unui profesionist generalist de înalt nivel care cunoaşte întreprinderea[1] din interior şi.... care posedă instrumentele şi metodele pentru a descrie, analiza şi critica cu precizie situaţiile de pe teren în vederea îmbunătăţirii lor. De aceea, el abordează în mod egal diferitele activităţi directe şi periferice care se desfăşoară în întreprindere. Originalitatea acestei munci de cercetare, esenţială pentru ştiinţele educaţiei, care ne reţine atenţia de-a lungul lecturii este datorată examinării unui domeniu sensibil al lumii muncii.

Ştim că studiile superioare iniţiale ale autorului îl conduc foarte devreme la o stăpânire a ştiinţelor gestionării şi... îi permit să obţină un post de magaziner într-o întreprindere de distribuţie. El trăieşte „live" inadecvarea dintre formarea profesională şi postul de lucru, cu toate acestea, capătă un nou avânt deoarece este un post de observaţie privilegiat. Totuşi, examinarea situaţiilor sociale şi interpretarea lor se vădeşte a fi o îndeletnicire în sine, iar el îşi dă seama rapid de limitele competenţelor sale în acest domeniu. Însoţit de o voinţă foarte puternică, vocaţia sa de autodidact îi impune să continue traseul spre dobândirea de noi cunoştinţe, care îi vor permite o analiză a celor mai importante aspecte pentru a descifra feno-

[1] Nota redacţiei: În această carte întreprinderea este considerată ca o unitate economică autonomă care combină diverşi factori de producţie, care produc pentru a vinde bunuri şi servicii şi distribuie venituri. În acest sens, organizaţiile precum societatea anonimă, banca, exploatarea agricolă, cooperativa de producţie etc. constituie întreprinderi. Întreprinderea este sinonimă cu firma.

menele sociale. De aceea, cu ocazia unui concediu pentru studii, el obţine în doi ani, la universitate, o diplomă privind al treilea ciclu profesional. În acel moment, dotat cu competenţe pentru cercetare, îşi reîncepe investigaţiile în ceea ce priveşte promovarea persoanelor autodidacte în activitatea profesională a întreprinderilor unde lucrează el însuşi.

Pentru a analiza aceste situaţii pe care le trăieşte zilnic, el se consacră lecturii diverşilor teoreticieni şi persoanelor de referinţă celor mai competente. El îi foloseşte în mod eficace pentru a ne facilita înţelegerea situaţiilor adesea complicat de interpretat de către practician. Datorită limbajului său asimilăm cu uşurinţă noţiunile de: competenţe, posturi, funcţii, calitate, cultura întreprinderii, policalificare, ingineria formării, resurse umane, gestiunea bazată pe previziunea locurilor de muncă şi a competenţelor, mobilitate, cunoştinţe generale şi specifice, evaluare etc. Astfel, acest tânăr cercetător experimentat care îşi cunoaşte domeniul deoarece aici a trăit şi a muncit, ne lămureşte pe înţelesul tuturor în ceea ce priveşte managementul întreprinderii şi al formării.

Prin fraze scurte, un scris curgător, clar şi tabele sintetice, Momar Sokhne Diop ne oferă o imagine asupra situaţiei la un moment dat privind producţia-promovarea-formarea în întreprinderi, mai cu seamă în IMM-uri (întreprinderi mici şi mijlocii). El ne atrage atenţia asupra importanţei practicii profesionale şi a indispensabilei capacităţi pentru analiza acesteia pe care o leagă cu noţiunile de întreprindere care învaţă şi chiar care asigură calificarea. El evidenţiază astfel importanţa formării prin experienţă, precum şi necesitatea unei inginerii de îndrumare a salariaţilor şi mai cu seamă a persoanelor autodidacte care au în vedere să împiedice deprecierile socioprofesionale. El pune în evidenţă faptul că formarea şi îndeosebi autoformarea şi autoinstruirea constituie un instrument în sprijinul managementului previzional al locurilor de muncă şi a competenţelor, dar în mod egal în sprijinul promovării persoanelor.

Formările sale pe bază practică şi universitară de foarte înaltă ţinută permit autorului să ofere descrieri obiective ale sarcinilor reale din viaţa zilnică a unei întreprinderi şi a unei activităţi profesionale specifice în care el a fost angajat. A putut astfel să integreze şi să prezinte sistemul ***muncă-formare-promovare-la-locul-de-muncă***, specific pentru o însemnată minoritate de conducători autodidacţi. Semnalează foarte corect că formările autodidacte sunt foarte apropiate de alte tipuri de formare, formale sau nu, şi că între ele se stabileşte o sinergie.

Aceste cunoştinţe vaste în domeniile economiei, funcţiilor şi competenţelor întreprinderii şi ale diverselor componente ale formării adulţilor prezentate în mod explicit de Momar Sokhna Diop vor permite cititorului novice să se iniţieze cu privire la MPLC[1] şi la formarea instituţionalizată sau informală. Personalul de conducere confirmat, autodidact sau nu, va redescoperi o formalizare şi o analiză eficientă a practicilor sale. Această carte este necesară pentru a ne reaminti că şcoala este formatoare, dar şi locurile de muncă, dovedindu-se într-adevăr că cele două se arată a fi indispensabile pentru productivitate, cheia economiei, şi pentru emanciparea oamenilor.

Georges LE MEUR

Universitatea din Nantes. Responsabil pedagogic al DESS Strategie şi Inginerie în Formarea Adulţilor (SIFA) şi a Diplomei Universitare de Responsabil pentru Formarea Adulţilor (DURFA). Cofondator al grupului de cercetare privind autoformarea în Franţa (GRAF). Sprijinitor a noi autodidacţi.

---

[1] MPLC: Managementul Previzional al Locurilor de muncă şi al Competenţelor.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuvânt înainte

Transformările socioeconomice şi politice care se desfăşoară în lume afectează toate sectoarele economice. Este suficient, de exemplu, să apară o mică mutaţie tehnică sau tehnologică sau o simplă măsură fiscală defavorabilă ca să se compromită organizarea multor întreprinderi care, în consecinţă, ar fi constrânse la restructurare, la delocalizare şi chiar la închidere. Bineînţeles mondializarea activităţilor, deşi favorizează marile grupuri de întreprinderi, reduce în acelaşi timp libertatea de manevră a întreprinderilor celor mai lipsite de mijloace care devin prizoniere ale măsurilor adesea luate fără ştirea lor. Cauzele acestor manifestări economice datorate formelor de producţie şi de repartizare a bunurilor îşi extrag substanţa, între altele, din natura uşor falsificată a relaţiilor economice internaţionale. În zilele noastre, concedierile sunt din ce în ce mai masive. Planurile sociale şi pensionarea anticipată se pun în aplicare în mai mare măsură. În ceea ce priveşte remunerările, salariul în funcţie de merit devine o practică curentă. În acest context, şefilor de întreprindere le revine să-şi asume responsabilităţile, propunând soluţii alternative şi clarificând dezbaterea despre viitorul întreprinderilor lor, dar de asemenea, şi al salariaţilor lor.

Motivele existenţei managementului resurselor umane

Managementul resurselor umane nu trebuie să fie apanajul unui mic comitet de conducere, ci munca unei întregi echipe care se exercită într-un serviciu numit cel mai adesea serviciul resurselor umane. Acesta, pe lângă gestiunea

administrativă a recrutărilor, a mobilităţii, a plăţii şi a formării, caută soluţii pentru o mai bună adecvare între nevoile şi resursele întreprinderii. Această nouă abordare a MRU[1] se impune pe viitor întreprinderilor deoarece modalităţile de a munci s-au schimbat, şi managementul resurselor umane abordat din acest unghi ar putea să devină o sursă de valoare adăugată. Nu se vorbeşte astăzi de productivitatea formării salariaţilor? Or, până într-o perioadă recentă, formarea era considerată ca o obligaţie şi nu o investiţie cuantificabilă şi rentabilă.

Criza economică nu cruţă niciun sector. Ea obligă orice organizaţie să se intereseze în mai mare măsură de metodele moderne de gestiune şi de management. Într-adevăr, orice întreprindere ar trebui să caute să-şi utilizeze mai bine resursele umane şi să-şi schimbe în bine imaginea. Pentru a realiza acest lucru, nu este nevoie să se apeleze la formule magice privind importanţa oamenilor. Este suficient să ne înscriem în realitatea economică adesea complexă, să punem în aplicare demersuri programatice care, puţin câte puţin, ne vor ajuta să elaborăm procedee riguroase şi operaţionale ale managementului resurselor umane.

Managementul resurselor umane constituie fără îndoială un proiect complex care începe să fie mai bine explorat de întreprinderi. Este, de asemenea, un concept neclar. Acesta produce teamă prin complexitatea sa, dar, de asemenea, poate costa scump întreprinderea pe termen scurt deoarece beneficiul investiţiei în MRU este de obicei amânat în timp. În cartea sa intitulată *Contrôle de gestion sociale* (*Controlul managementului social*), Bernard Martory[2] ne lămureşte problematica. Într-adevăr, el confirmă că inteligenţa şi aptitudinea sunt repartizate larg, nu limitat, şi că reuşita pe termen

[1] MRU semnifică „Managementul Resurselor Umane".

[2] Bernard Martory, *Contrôle de gestion sociale*, Vuibert, Septembrie, 2003.

lung nu depinde numai de pregătirea şi de strategiile cadrelor de la nivel superior, ci şi de obţinerea şi sprijinul constant al creativităţii şi contribuţiei fiecăruia, fie că sunt responsabili, şefi de serviciu, tehnicieni, funcţionari de birou, magazineri sau muncitori. În zilele noastre, puterile publice, conducerile de întreprinderi, sindicatele, asociaţiile şi salariaţii trăiesc o criză a ocupării locurilor de muncă. Ratele şomajului, din ce în ce mai ridicate, par să întărească această constatare. De aceea, devine poate urgentă regândirea practicilor MRU, dacă admitem, pe de altă parte, că acesta permite să se evite supracalificarea sau subcalificarea salariaţilor. Acesta ar putea, de asemenea, să fie considerat ca un mijloc de a fi informat în ceea ce priveşte nevoile muncitorilor mai cu seamă în materie de formare. Aceasta rămâne o miză primordială pentru orice organizaţie care vrea să devină şi să rămână performantă. Când un salariat este insuficient calificat pentru locul de muncă pe care îl ocupă, nu poate să obţină rezultate satisfăcătoare deoarece nu posedă cunoştinţele generale sau specifice, competenţele profesionale şi competenţele comportamentale necesare. Această situaţie poate provoca disfuncţii, dar şi o lipsă de motivare a salariatului. La fel, când un salariat are o calificare superioară în raport cu postul său, poate să devină foarte rapid rutinat şi lipsit de motivare – doi parametri explicativi ai contraperformanţei.

Faţă de aceste constatări, responsabilul resurselor şi echipa sa trebuie, în mod imperativ, să acţioneze cu competenţă. Aceştia trebuie:

- să identifice nevoile întreprinderii printr-o analiză a posturilor de muncă, ceea ce permite reperarea competenţelor necesare pentru posturile existente;
- să evalueze resursele umane în ceea ce priveşte competenţele şi motivarea;
- să măsoare abaterile dintre nevoi şi resurse;

- să aleagă între formarea sau mobilitatea cea mai potrivită pentru a reduce abaterile constatate.

Nu există reţetă miraculoasă pentru a administra toate aceste contradicţii. Cu toate acestea, un profesionalism, un simţ al concretului şi o doză de optimism ar trebui să permită efectuarea alegerilor bune. Este vorba de a concepe Managementul resurselor umane ca un instrument de stimulare pentru un viitor mai bun. În paginile care urmează vor fi propuse metodele care pot fi utile în acest sens.

MRU şi formarea la locurile de muncă

După ce am examinat conducători de IMM-uri din marea distribuţie, care au decis să pună în aplicare un demers de promovare-formare, ne-am întărit părerea conform căreia salariaţii cu experienţă în domeniu sunt capabili să asigure formarea. Într-adevăr, vom descoperi că ei permit să se dobândească competenţe atât profesionale, cât şi sociale şi chiar existenţiale. Rezultă că formarea se stabileşte mai mult la locurile de muncă şi impune cicluri educative, care să asigure rezolvarea anumitor probleme comerciale. Procedând astfel, apare un nou subiect social, care învaţă, care se vrea cel mai adesea un autodidact de tip nou. Aceste constatări au condus fără îndoială pe Georges Le Meur[1] în cartea sa *Les nouveaux autodidactes* (*Noii autodidacţi*) să denumească pe aceşti doritori de a învăţa drept neo-autodidacţi. Originalitatea acestor cicluri autodidactice constă în faptul că permit salariaţilor să dobândească cunoştinţe generale sau specifice, competenţe profesionale şi comportamentale împărtăşite graţie unei munci în echipă. Responsabilităţile sunt reale. Autonomia este mare. Promovarea

[1] Georges Le Meur, *Les nouveaux autodidactes*, Lyon, Chronique Sociale, Februarie, 1998.

socioprofesională se realizează graţie unei dobândiri de cunoştinţe practice la locurile de muncă. Întreprinderile interesate de acest fenomen sunt numeroase, chiar dacă sunt necunoscute marelui public. Este suficient să ne interesăm mai mult în legătură cu marea distribuţie, cât şi cu noile tehnologii ale informaţiei şi comunicaţiilor.

Aceste descoperiri ne conduc să înscriem această carte în cadrul teoretic al managementului funcţiilor, al uceniciilor şi al competenţelor. Aceasta nu este produsul unei munci de laborator, ci fructul unei îndelungate cercetări de teren şi nu se înscrie în continuarea lucrărilor deja angajate pentru a încerca să se înţeleagă modurile de dobândire a competenţelor la locurile de muncă. Aceasta are, de asemenea, drept obiectiv să ajute direcţiile de resurse umane să-şi administreze mai bine personalul. Îşi propune, pe de altă parte, instrumente intelectuale care vor facilita analiza posturilor de muncă, evaluarea competenţelor şi punerea în aplicare a politicilor de formare sau de asistenţă adecvate.

Neglijată de majoritatea organizaţiilor, formarea la locurile de muncă a devenit totuşi o miză. Deşi instituţia şcolii este necesară pentru a forma şi a educa, întreprinderea reprezintă, de asemenea, un mijloc de promovare socioprofesională ce nu trebuie neglijat. Politicile de recrutare ale sectorului marii distribuţii manifestă o preferinţă pentru integrarea salariaţilor foarte tineri. Astfel, ele îşi formează salariaţii pe unul sau mai multe posturi de lucru. Noi am descoperit această realitate când am pătruns în lumea întreprinderii. Într-adevăr, atenţia noastră este atrasă de faptul că persoane foarte tinere aleg să muncească cu un nivel redus de formare iniţială, „CAP"[1]-ul în general. Acelea pe care le cercetăm urcă nivelele şi diferitele posturi ierarhice intermediare pentru a ocupa posturile de nivel înalt. Constatăm că aceşti

[1] CAP = Certificat de aptitudine profesională – diplomă la sfârşitul studiilor din învăţământul tehnic (în Franţa).

agenţi pun în aplicare strategii specifice de învăţare. Acestea sunt în esenţă axate pe capacităţile lor de a administra situaţiile imprevizibile sau de a consulta experţii întreprinderii pentru a obţine informaţii. Acestea învaţă în şi prin acţiunile lor. Deoarece nu înveţi niciodată singur, aceştia se formează împreună cu alţi actori care sunt egalii lor: salariaţii, clienţii, furnizorii, asociaţiile, instituţiile financiare... Pentru a încerca să înţelegem aceste fapte sociale şi să verificăm bazele ipotezei noastre folosim o metodologie care se sprijină pe ghidarea interviurilor, cercetarea participativă, analiza documentelor şi pe C.V.-uri (curriculum vitae). Această metodă variată de investigare ne permite să cunoaştem şi să aprofundăm caracteristicile specifice ale întreprinderilor cercetate, modurile de a gândi formarea şi promovarea salariaţilor. Aceste moduri de promovare socioprofesională a oamenilor determină creşterea competenţelor indispensabile pentru a regla problemele zilnice ale gestiunii. Pentru a clarifica cunoştinţele generale sau specifice, competenţele profesionale şi competenţele comportamentale ale salariaţilor intervievaţi, am optat pentru conceperea unui sistem de coordonate care să permită reperarea competenţelor.

MRU şi noile schimbări importante din domeniu

Cum am evocat deja, constatăm că economiile se mondializează. Practicile profesionale se aseamănă din ce în ce mai mult datorită transferurilor tehnologice, schimburilor de persoane etc. Astfel, în marile întreprinderi există practici ciudat de similare. Faţă de această realitate, MRU se angajează să conducă ansambluri de salariaţi având culturi şi origini diferite. Dar care trebuie să fie sistemul cel mai bine adaptat şi până unde să luăm în considerare aceste caracteristici specifice? Ca răspuns la această întrebare fundamentală propunem elaborarea unui sistem standard

pentru toţi salariaţii, deoarece în Franţa, mediul juridic şi sindical este identic pentru toţi. Deci echitatea ar trebui să se impună pentru a asigura salariul just al angajaţilor şi aceasta indiferent de convingerile, vârsta, sexul şi chiar „rasa" lor. Desigur, un astfel de model nu funcţionează fără riscuri. Dar, revine în mod obligatoriu celor implicaţi în MRU să-şi asume responsabilităţile punându-se în evidenţă profesionalismul lor. Cu acest preţ se va reuşi poate într-o zi internaţionalizarea MRU-ului.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Partea întâi
Analiza funcţiilor şi a competenţelor

Analiza posturilor de lucru constituie adesea prima etapă demarată în numeroase proiecte privind MRU. Unul din motive este acela că planul de formare, care constituie unul din rezultatele concrete ale acestui tip de studiu, este construit pornind de la analiza abaterilor între, pe de o parte, funcţii şi competenţele actuale şi, pe de altă parte, între funcţii şi cunoştinţele generale sau specifice, competenţele profesionale şi competenţele comportamentale de mâine. Este motivul pentru care a devenit imperativ ca întreprinderile să integreze acest demers în politicile lor de gestiune. Cu acest preţ, acestea se vor orienta spre un management mai competent al personalului lor.

Astfel de opţiuni permit, într-o primă etapă, să se realizeze o inventariere a resurselor disponibile. Într-o a doua etapă, ele facilitează sprijinirea salariaţilor în dobândirea de noi competenţe, de exemplu, prin intermediul formării. Un demers de această natură presupune o bună cunoaştere a structurii organizatorice şi a posturilor de muncă. Acesta presupune, de asemenea, să existe o viziune pe termen mediu sau lung a potenţialului uman disponibil şi, bineînţeles, să se găsească metode şi instrumente de gestiune anticipată a posturilor de lucru şi competenţelor.

Astăzi, numeroase întreprinderi se angajează în procesul de descriere a inventarului funcţiilor şi a competenţelor

necesare pentru a putea să fie ocupate. De asemenea, sunt obligate să-şi orienteze mai bine deciziile. Datorită punerii în aplicare şi actualizării sistemului de referinţe privind competenţele, cea mai mare parte a organizaţiilor reuşesc acest lucru. Totuşi, trebuie să fim conştienţi de faptul că furnizarea către decidenţi a unei game de sisteme de referinţă ale competenţelor pentru a exercita meseriile actuale şi viitoare, nu este un lucru uşor. Experienţa noastră de observator şi de formator ne învaţă că procedurile sunt adesea rău adaptate, şi chiar scurtcircuitate din raţiuni bugetare. De aceea este preferabil a se încerca să se convingă conducătorii de întreprinderi în ceea ce priveşte mizele analizei muncii oferindu-le instrumente metodologice care le vor permite să elaboreze, dacă se prezintă ocazia, ansambluri de măsuri şi mijloace adaptate ale structurilor lor.

Cu toate acestea, anumite dimensiuni ale resurselor umane rămân încă defectuos înţelese în numeroase întreprinderi. De asemenea, gestionarea previzională a locurilor de muncă este adesea neaplicată, din lipsă de mijloace sau din necunoaştere. Totuşi, putem crede că, în anii care vor veni, dezvoltarea sistematică a reţelelor va uşura munca de actualizare în timp real a diferitelor date relative la personalul întreprinderilor.

BCU IASI CENTRU

1

Analiza funcţiilor

1. Posturile, funcţiile şi profesiunile

Analiza posturilor de muncă, a funcţiilor şi a profesiunilor permite să se adune la un loc competenţele necesare pentru exercitarea cutărei sau cutărei munci. Posturile de magaziner de desfacere, de vânzător, de casier, de funcţionar de birou, de adjunct şi de responsabil de activitate sunt cele mai solicitate în marea distribuţie (hipermarketuri, supermarketuri). Aceste posturi de muncă constituie pe de altă parte unităţi foarte precise şi corespund la ceea ce Christian Batal[1] numeşte „situaţii reale şi concrete ale muncii". Această precizare permite să se distingă un post de o funcţie şi o funcţie de o profesiune.

O funcţie reprezintă o muncă remunerată şi stabilă, care corespunde în general la mai multe posturi de lucru. Aceasta este o regrupare a posturilor de lucru foarte apropiate unele de altele.

O profesiune reprezintă un ansamblu de funcţii care se regrupează deoarece prezintă un anumit număr de puncte comune (o anumită formare, experienţă). Putem vorbi de o profesiune de vânzător. Aceasta poate fi în esenţă compusă, întotdeauna, în distribuţia de textile, din vânzători ai

[1] Christian Batal, *La gestion des ressources humaines dans le secteur public,* Editions d'Organisation, Paris, 1997, pag. 106.

departamentelor haine şi lenjerie de casă, pe urmă din cei ai raioanelor de ţesături şi diverse.

Vânzătorii din raioanele de haine au în general ca funcţie principală să efectueze reaprovizionările, să se ocupe de aranjarea raioanelor şi, bineînţeles, să fie la dispoziţia clienţilor pentru a le oferi toate informaţiile utile pentru cumpărare. În ceea ce priveşte vânzătorii din raioanele de ţesături, munca lor necesită competenţe mai tehnice. Aceasta se bazează în mod esenţial pe competenţe profesionale precum întocmirea devizelor şi croirea ţesăturilor. În mod evident, toate aceste practici profesionale se realizează graţie cunoştinţelor profesionale de bază pe care indivizii le dobândesc pe teren. Postul de magaziner de desfacere constituie catalizatorul activităţii comerciale. Orice salariat ar trebui să se formeze în acest post strategic prin care tranzitează toate produsele. Acestea suportă aici prelucrările şi transformările necesare înainte de aşezarea lor în raion. Este vorba de a marca cu rigurozitate starea coletelor, conformitatea cantităţilor şi a calităţii şi de a verifica diferitele articole. Etapa următoare constă în luarea borderourilor de livrare, de transport, precum şi a oricărui document care permite fixarea preţurilor şi etichetarea. Aceste metode de verificare ale mărfurilor favorizează, pe de o parte, cunoaşterea diferitelor posturi recunoscute de către direcţiile de resurse umane şi, pe de altă parte, descoperirea competenţelor indispensabile asociate.

Majoritar în întreprinderile mici şi mijlocii (IMM) activităţile administrative sunt în general rezervate responsabilului de unitate de comerţ. Acesta poate să aibă un adjunct care, dacă este necesar, asigură suplinirile profesionale. Un adjunct este un director comercial fără a fi unul propriu-zis ceea ce înseamnă că îi este încredinţată gestiunea magazinului, în cazul absenţei directorului comercial recunoscut ca atare. Această formă nouă de putere este rezultatul unei cunoaşteri perfecte a procedurilor puse la dispoziţia diferiţilor

responsabili. Se poate vorbi de formare permanentă în activitatea ex-salariatului devenit director bis. Este o practică din ce în ce mai curentă.

Este necesar a se distinge clar noţiunile de posturi de muncă, de funcţii şi de profesiuni. În această privinţă Managementul resurselor umane dispune de mai multe instrumente de analiză.

1.1. Prezentarea locurilor de muncă

Prezentarea locurilor de muncă permite să se definească denumirea posturilor de muncă, funcţiilor şi profesiunilor. De exemplu, denumirea postului de responsabil de unitate de comerţ în IMM-urile din marea distribuţie este adesea aceea de director comercial. Aceasta presupune că trebuie să fie poziţionat în structură (organigramă) şi oficializat.

Poziţionarea postului poate, de asemenea, să ne ajute să stabilim elementele materiale şi elementele de informaţie de care are nevoie directorul comercial al unui magazin pentru a-şi îndeplini în mod corect munca sa.

1.2. Arhitectura locurilor de muncă

Arhitectura locurilor de muncă este un instrument care permite să se definească misiunile, sarcinile, posturile, funcţiile şi profesiunile. Acest instrument permite, de exemplu, să se decupeze misiunile directorului comercial în câteva domenii de competenţă precum: gestiunea comercială, gestiunea personalului şi gestiunea finanţelor.

1.3. Contextele de practicare

Contextele de practicare ale muncii salariaţilor se articulează coerent în jurul domeniului relaţiilor interumane, auto-

nomiei, riscurilor, constrângerilor şi evoluţiei postului de muncă. Într-adevăr, este întotdeauna util să se descifreze natura relaţiilor legate de postul de muncă. Este vorba despre relaţii de comunicare, de negociere, de consiliere sau despre altceva? De asemenea, prin intermediul deciziilor luate, este posibil să se mărească gradul de autonomie al salariatului. Acesta este un executant sau cineva care are iniţiative fără avizul ierarhiei? În sfârşit, acest demers permite să se cunoască în ce constă responsabilitatea conducătorului unităţii de comerţ şi cui trebuie el să raporteze.

Profesiunile de astăzi prezintă multe riscuri şi presiuni. Acestea pot proveni de la ierarhie, de la concurenţă, dar în mod egal şi de la clienţi. Faţă de aceste situaţii noi, posturile de muncă se expun la instabilităţi uriaşe. O analiză şi o evaluare a competenţelor necesare pentru executarea sau îndeplinirea cutărei sau cutărei sarcini ar evita repercusiuni grave asupra rezultatelor unei întreprinderi. În sfârşit, constatăm că mutaţiile tehnologice, organizaţionale afectează în plus posturile, funcţiile şi profesiunile. De aceea devine util şi chiar indispensabil, de a gândi şi de a anticipa evoluţiile posibile asupra unui sau altui post de muncă.

1.4. Exigenţele locurilor de muncă

Exigenţele sunt adesea abordate în termeni de competenţe. Astfel, prezintă interes îndeosebi cunoştinţele generale sau specifice, competenţele profesionale şi competenţele comportamentale necesare pentru a îndeplini activitatea. Ca indicatori, ne-am putea baza pe formarea iniţială sau, bineînţeles, pe experienţă.

2. Studiu de caz: misiunile, activităţile şi sarcinile unei funcţii de responsabil de unitate de comerţ din marea distribuţie

Funcţia şi misiunile exprimă semnificaţia locului de muncă, în timp ce activităţile şi sarcinile precizează ceea ce trebuie făcut în mod concret pentru a îndeplini aceste misiuni diferite. Trebuie să prezentăm titularului unei funcţii această arhitectură. Într-adevăr, aceasta poate contribui la a-i îmbunătăţi motivarea, deoarece acesta înţelege mai bine ceea ce face şi de ce o face.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Funcţia
Responsabil de magazin

Misiunea 1	**Misiunea 2**	**Misiunea 3**	**Misiunea 4**
Să asigure urmărirea produselor	Să încadreze personalul	Să administreze fluxul de bani	Să dinamizeze locul unde se desfăşoară activitatea

Activităţile 1	**Activităţile 2**	**Activităţile 3**	**Activităţile 4**
Să caute documentele-tip pentru realizarea comenzilor	Să caute documentele-tip utile stabilirii contractelor de muncă	Să verifice starea casieriilor Să administreze cheltuielile generale: apă, electricitate	Să pregătească operaţiile comerciale: soldările, promoţiile şi vânzările de mărfuri de ocazie
Să verifice starea depozitelor şi a raioanelor Să compare ofertele furnizorilor	Să vegheze la adecvarea dintre oameni şi funcţii cu ajutorul sistemului de criterii de competenţe interne	Să pregătească documentele pentru închiderea casieriilor: fişele casieriei, borderourile de decont şi de depunere a cecurilor la bancă	Să pregătească sosirile de transporturi de mărfuri. Să realizeze implantări de raioane

Sarcinile 1	**Sarcinile 2**	**Sarcinile 3**	**Sarcinile 4**
Să actualizeze stocurile Să stabilească şi să transmită comenzile	Să stabilească planningurile Să stabilească statele de plată	Să administreze închiderea casieriilor Să verifice benzile de control ale casieriilor	Să pregătească desfacerea mărfurilor Să afişeze mijloacele de promovare publicitare

BCU "MIHAIL KOGĂLNICEANU" BIBLIOTECA

Schema de deasupra ilustrează misiunile, activităţile şi sarcinile care sunt fixate responsabililor de magazin de către superiorii lor ierarhici.

În trecut responsabilii de magazin îndeplineau două misiuni principale: să impună produse, pe de o parte, şi să se ocupe de încadrarea personalului, pe de altă parte. Pentru urmărirea şi impunerea produselor, calitatea de vânzător bun era necesară. Trebuia să se dispună de competenţă profesională pentru a răspunde exigenţelor clienţilor. De asemenea, responsabilul trebuia să fie capabil să dinamizeze persoanele cu care lucra. Adică directorul unităţii de comerţ trebuia, cu regularitate, să le dea sarcini legate de vânzare. Aceste două misiuni păreau să fie suficiente pentru a reuşi realizarea obiectivelor fixate de întreprindere. De-a lungul timpului, structurile s-au dezvoltat. Activitatea economică impune alţi parametri. Clienţii au devenit din ce în ce mai exigenţi. Aceştia solicită o mai bună primire şi o consiliere personalizată privind diferitele produse. Pe de altă parte, sectorul marii distribuţii nu este scutit de concurenţă. Asistăm la implantarea de noi firme specializate. Personalul creşte în mare măsură ţinând cont de volumul de activitate şi de dimensiunea firmelor. Mediul profesional a devenit schimbător. De fapt, noi utilizăm instrumente din ce în ce mai performante. Acestea permit nu numai extinderea braţelor noastre, dar şi a gândirii noastre. Faţă de aceste noi transformări socioeconomice, misiunile salariaţilor şi ale personalului de conducere necesită competenţe mult mai ridicate şi specializate. Pe viitor, un responsabil din marea distribuţie asigură o gestionare mai minuţioasă a stocurilor. El va veghea să comande produse care se vând repede şi se va consacra reperării acelora care rămân mult timp fără să fie vândute. Creşterea foarte rapidă

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

a numărului de firme şi evoluţiile tehnice par să provoace o modificare a practicilor profesionale.

Ca să înţelegem fenomenul, vom efectua câteva aplicaţii de evaluare a competenţelor cadrelor de conducere.

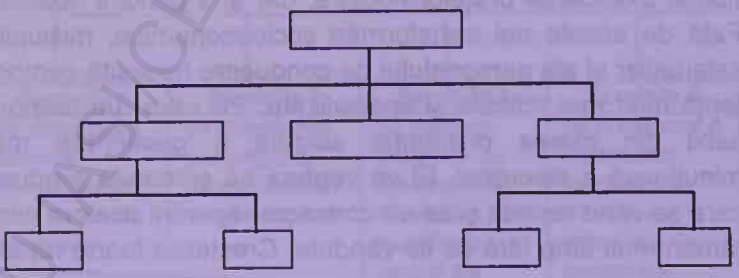
3. Organigramele

Organigrama ne ajută să înţelegem organizarea internă a întreprinderii. Aceasta permite poziţionarea salariaţilor în acest ansamblu şi ne permite să înţelegem relaţiile lor cu ierarhia şi cu ceilalţi angajaţi. Aceasta pune în evidenţă legăturile între diferitele centre de activitate şi permite să se ilustreze dezvoltarea întreprinderii şi a alianţelor sale.

Organigrama, scheletul sistemului, descrie deci relaţiile interne ale întreprinderii precum şi schimburile sale cu alţi interlocutori. Nu trebuie să o considerăm ca o schemă simplă. Este o reprezentare care ajută să se determine denumirea şi poziţia fiecăruia, să se definească îndatoririle de îndeplinit, să se fixeze responsabilităţile. De modul cum e concepută poate depinde eficacitatea întreprinderii.

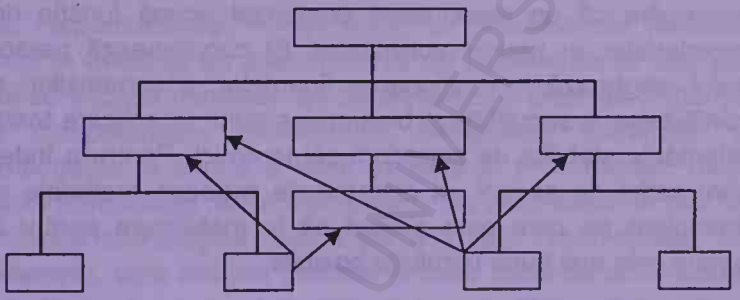
Există diferite tipuri de structuri. Vom analiza câteva.

3.1. Structura ierarhică



Structura ierarhică se caracterizează prin faptul că fiecare subordonat nu are decât un singur şef care dă ordine. În ceea ce priveşte subordonatul, el are o funcţie de execuţie. Există o foarte puternică comunicare verticală. Definirea precisă a sarcinilor constituie aici un avantaj. Responsabilităţile sunt bine determinate şi există o unitate de conducere.

3.2. Structura funcţională



Organigrama funcţională este caracterizată prin principiul specializării. Un subordonat poate avea mai mulţi şefi în conformitate cu competenţele sale. De exemplu un responsabil de casierie poate avea ca şef responsabilul de raion, dar de asemenea, şi pe directorul comercial. Avantajul unei astfel de structuri este supleţea sa. Totuşi, ea necesită cadre de conducere mai specializate, mai competente. De asemenea, aceasta este sursă de conflict datorită faptului că autoritatea este repartizată, iar coordonarea se face cu dificultate.

Organigramele pe care tocmai le-am prezentat ne ajută să înţelegem sistemele ierarhice şi mizele lor. În multe sectoare, structurile variază în funcţie de dimensiunea întreprinderilor. Dimensiunea se măsoară pe baza efectivelor şi a cifrei de afaceri realizate. De asemenea, în cea mai mare parte a organizaţiilor funcţiile nu sunt întotdeauna bine

definite. Există întreprinderi în care salariaţii sunt destul de liberi să-şi improvizeze cu uşurinţă comportamentul. În funcţie de împrejurări, ei pot să fie interesaţi să accepte munca pe care o primesc sau să o transmită altcuiva. Această atitudine poate să fie acceptabilă, dacă actorii posedă competenţe mai mult sau mai puţin identice şi complementare. Deoarece adesea cazul acesta nu se întâmplă, funcţiile fiecărui salariat trebuie să fie bine precizate, ceea ce permite să se înţeleagă şi să se clarifice locul fiecăruia.

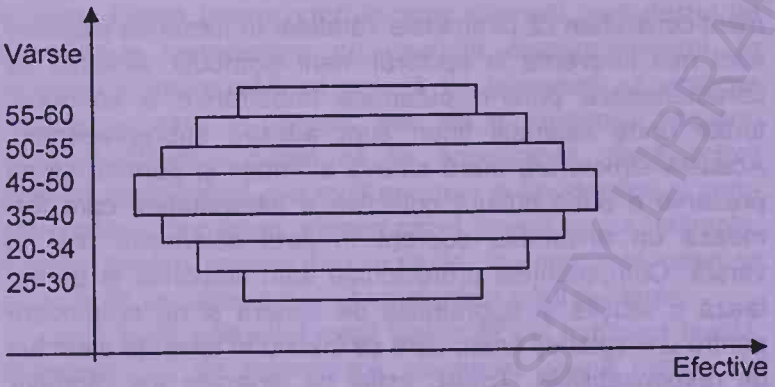
Dacă luăm exemplul marii distribuţii din industria textilă, remarcăm că un responsabil comercial ocupă funcţia de coordonator al tuturor activităţilor. El coordonează personalul, veghează la gestionarea finanţelor, a comenzilor, a conflictelor, a securităţii şi bineînţeles pune în aplicare toate orientările stabilite de superiorii săi ierarhici. Pentru a îndeplini astfel de sarcini, el dispune de mijloace materiale şi financiare pe care este obligat să le mobilizeze pentru a obţine cele mai bune rezultate posibile.

4. Piramida vârstelor

Piramida vârstelor constituie, în plus, un instrument potrivit de analiză a funcţiilor. Într-adevăr, vârsta rămâne un criteriu de recrutare şi de responsabilizare. Aceasta nu vrea să însemne că un salariat cu cât este mai în vârstă, cu atât are şansă mai mare de a fi recrutat sau de a se vedea în situaţia de a i se încredinţa responsabilităţi. Dar, se poate constata că un salariat cu cât este mai vechi în profesiune sau în funcţie, cu atât are posibilitatea de a acumula experienţă. Or, aceasta pare să devine un atu privilegiat pentru a avea acces la anumite posturi între altele de conducere. Analiza piramidei vârstelor facilitează reperarea domeniilor potrivite ale competenţelor disponibile. Graţie acestui instru-

ment constatăm că piramidele vârstelor în formă de ciupercă sunt mai frecvente în sectorul marii distribuţii. Acestea se caracterizează printr-o puternică îmbătrânire a conducătorilor unde salariaţii tineri sunt adesea subreprezentaţi. Această structurare oferă câteva avantaje şi permite să se prezerve o bună cultură colectivă a întreprinderii care formează un ansamblu coerent în jurul salariaţilor mai în vârstă. Competenţele profesionale sunt stăpânite şi garantează o reuşită şi oportunităţi de carieră şi de promovare pentru unii salariaţi tineri, care se înscriu în tendinţa asumării de responsabilităţi. Totuşi, astfel de piramide ale vârstelor scot în evidenţă un anumit număr de inconveniente care pot să se traducă printr-un risc de pierdere, şi chiar de dispariţie a competenţelor profesionale tradiţionale dobândite şi îmbogăţite în cursul a lungi experienţe profesionale, dacă nicio transmitere nu se efectuează. De asemenea, în caz de evoluţie tehnologică rapidă pe activităţi, reconversiile, de exemplu, sunt adesea delicate şi chiar dificil de administrat. Ideal ar fi de a pune în aplicare piramida în formă de minge de rugby, adică piramida în care abaterile între diferitele tranşe de vârstă ar fi reduse. Aceste modele par mai productive deoarece ele redau un anumit echilibru. Dar strategiile de recrutare şi promovare ale întreprinderilor permit punerea în aplicare a unei politici de acest gen?

Chiar dacă există o coerenţă între piramida vârstelor şi piramida vechimii, trebuie să le diferenţiem bine. Piramida vechimii permite să se înţeleagă vechimea dintr-o structură sau dintr-o funcţie.



Piramida în formă de balon de rugby pare să fie idealul deoarece abaterile între diferitele tranşe de vârstă sunt reduse.

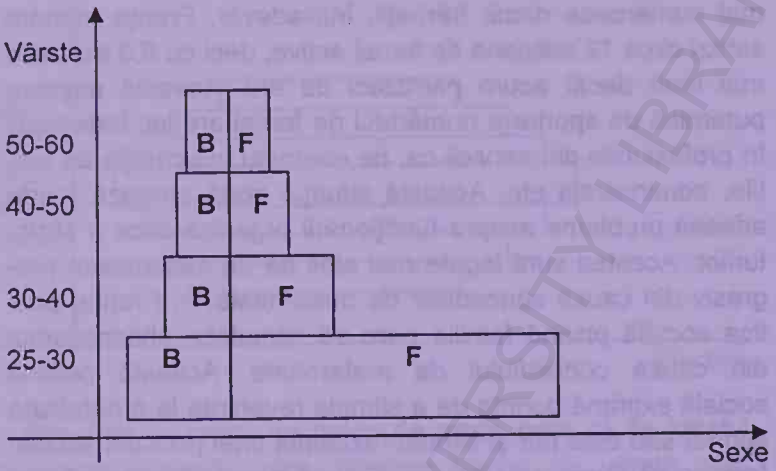
5. Piramida sexelor

Piramida sexelor constituie un instrument de gestiune pe care trebuie să-l analizăm din punct de vedere organizatoric. Cu toate revendicările furtunoase privind egalitatea dintre bărbat şi femeie, sexul rămâne un criteriu atât pe planul remunerării, cât şi pe planul funcţiei. O anchetă apărută în jurnalul *Le métro* din luna februarie 2004, ne evidenţiază că, în caz de competenţe egale, bărbaţii ocupă adesea posturile de răspundere şi câştigă mai mult decât colegele femei. În sectorul privat, două treimi din posturile de conducere sunt ocupate de bărbaţi şi numai doi conducători din zece sunt femei. Pe de altă parte, o directoare de societate câştigă în medie 29500 euro net anual, fie cu o treime mai puţin decât omologul ei bărbat.

Ştim că munca femeilor este în creştere puternică în Franţa, chiar dacă cele aflate în situaţie de subocupare sunt

mai numeroase decât bărbaţii. Într-adevăr, Franţa numără astăzi circa 12 milioane de femei active, deci cu 5,5 milioane mai mult decât acum patruzeci de ani. Această mişcare puternică de sporire a numărului de femei are loc îndeosebi în profesiunile din servicii ca, de exemplu, distribuţia de textile, administraţii etc. Această situaţie nouă creează foarte adesea probleme asupra funcţionării organizatorice a structurilor. Acestea sunt legate mai ales de un absenteism progresiv din cauza concediilor de maternitate. În Franţa, politica socială privind familia pare să stimuleze absenteismul din cauza concediului de maternitate. Această politică socială exprimă dorinţa de a stimula revenirea la o natalitate sporită sau este pur şi simplu rezultatul unei presiuni sociale feministe? Orice s-ar spune, faptele demonstrează că am trecut de la o logică matrimonială la o logică fiscală. În mod evident cea mai mare parte a salariaţilor par să aleagă concediile de lungă durată (concediul parental), fie deoarece ei nu se simt bine în întreprinderea în care lucrează, fie deoarece în condiţii egale pe de altă parte, câştigă prin aceasta în termeni financiari. Motivele economice ale acestei atitudini sunt, de asemenea, faptul că salariile sunt adesea reduse în sectorul de distribuire a textilelor mai cu seamă în cazul muncitorilor necalificaţi. Acest nou eveniment social ridică problema mobilizării forţei de muncă în aceste întreprinderi. Poate printr-o mai bună integrare şi o mai bună protecţie a muncitorilor s-ar putea evita această „balcanizare" şi bineînţeles „proletarizare" a salariaţilor şi mai cu seamă a femeilor.

Noi am făcut mai evident acest fenomen observând o entitate a marii distribuţii de textile unde se constată o feminizare mai cu seamă pentru grupa de vârstă între 25 şi 40 de ani. Desenul de mai jos ne schiţează structura.



B: salariat de sex masculin (bărbat)
F: salariat de sex feminin (femeie)

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2

Analiza competenţelor

1. Conceptul de competenţă

Termenul de competenţă revine din nou în actualitate atât în vocabularul managementului resurselor umane, cât şi în limbajul curent. Utilizăm adesea acest cuvânt fără să ne preocupăm prea mult de mijloacele pentru dobândirea ei. Oare competenţele se dobândesc prin formare la locurile de muncă, prin formarea iniţială la şcoală sau prin experienţă? Tot ceea ce se poate afirma cu certitudine este că în întreprindere, competenţele constituie lucrul cel mai preţios pentru un salariat. Lipsa sau deprecierea acesteia este adesea sinonimă cu îngrijorarea, şi chiar cu pierderea locului de muncă. Lipsa de competenţe sau incompetenţa explică faptul că un salariat nu ştie sau nu ştie să facă. În ceea ce priveşte deprecierea, aceasta se traduce prin faptul că ansamblul cunoştinţelor generale şi specifice şi competenţele profesionale dobândite anterior sunt depăşite. Deci, trebuie să le reactualizăm prin anticipare sau să le adaptăm la realităţi prin mijlocirea formării. Competenţele nu sunt ceva dat. Ele se formează de-a lungul întregii vieţi. Indivizii nu le dobândesc niciodată singuri, ci împreună cu alţii într-un mediu material şi fizic. În zilele noastre, profesionistul recunoscut drept competent este acela care ştie să elaboreze proceduri adecvate pentru a acţiona. Din acest motiv, se cuvine să distingem competenţa resurselor umane necesare pentru producerea sa.

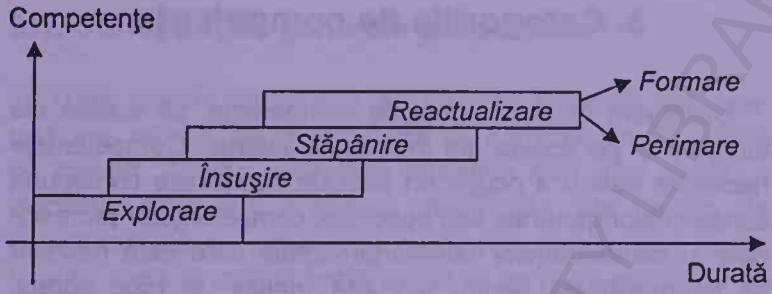
Noţiunea de competenţă era deja prezentă în epoca artizanală care se caracteriza printr-o policalificare ridicată în organizarea muncii şi printr-o puternică consideraţie ataşată stăpânirii competenţei profesionale. Astăzi dezvoltarea societăţilor industriale şi a neo-taylorismului au redus munca la câteva sarcini elementare. De asemenea, punerea în aplicare a sistemelor birocratice a contribuit la întocmirea de organizaţii a căror eficacitate se bazează pe procedură şi nu pe talentul persoanelor. De aceea noţiunea de competenţă s-a aflat puţin câte puţin relativ pe planul doi. Totuşi, acest concept de acum înainte s-a impus în politicile întreprinderilor. Acesta implică adesea ideea de responsabilizare a salariatului. De acum înainte, statutul profesional trebuie să se sprijine pe competenţe reale şi nu numai pe diplomă care, conform lui Claude Dubar[1], „apare ca un simbol, o condiţie necesară, dar care nu determină experienţe ulterioare". Ceea ce determină statutul individului în întreprindere nu mai este diploma şi postul pe care îl ocupă, ci bineînţeles acţiunile pe care va fi capabil să le pună în aplicare sau să le mobilizeze. Şi apoi, nu a devenit indispensabilă regândirea şi organizarea trecerii de la un post la altul? Sistemul de referinţă pentru competenţe este un instrument potrivit pentru a face acest gen de muncă.

2. Fazele dobândirii competenţelor

Pe un post de lucru anumite competenţe se dobândesc în timp prin experienţă. Graficul de mai jos pune în evidenţă principalele faze ale achiziţionării acestor competenţe.

---

[1] Claude Dubar, *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1996.



Atunci când un salariat este afectat unui post de lucru, el se formează de-a lungul diferitelor faze. Faza de explorare corespunde aceleia în care el descoperă funcţia pe care o va efectua cu misiunile ei, dar şi activităţile sale şi contextele în care are loc practicarea activităţii. Faza de însuşire este aceea în cursul căreia salariatul dobândeşte o mare parte din competenţele esenţiale pentru îndeplinirea misiunilor sale. În ceea ce priveşte faza de stăpânire, aceasta corespunde aceleia în care salariatul este capabil să-şi îndeplinească corect munca în condiţii de deplină autonomie. La acest nivel munca realizează rentabilitatea maximă. De aceea, responsabilul cu resursele umane va putea anticipa faza de reactualizare, fază în timpul căreia salariatul trebuie să-şi însuşească noi competenţe prin mijlocul indirect al formării sau al mobilităţii. În absenţa acestui demers, cunoştinţele generale şi specifice riscă să devină rapid perimate. Un sentiment de lipsă de motivare va putea să se facă simţit la nivelul salariatului. Întâlnim acest tip de situaţie în sectorul public care, cu toate însemnatele reforme şi restructurări, dă adesea impresia unui sector puţin productiv. Acest lucru pare să provină, în parte, de la politicile de promovare care privilegiază vechimea şi diplomele în detrimentul competenţelor profesionale. În ceea ce priveşte sectorul privat, policalificarea salariaţilor şi căutarea profitului maxim par să ajute să se administreze mai bine acest gen de situaţie.

3. Categoriile de competenţe

Distingem două categorii de competenţe: pe acelea ale funcţiilor şi pe acelea ale individului salariat. Competenţele necesare pentru a ocupa un post de conducere corespund cunoştinţelor generale sau specifice, competenţelor profesionale şi competenţelor comportamentale care este necesar să fie mobilizate pentru a putea realiza, în mod corect, activităţile indicate pentru gestiunea unei unităţi de comerţ.

În ceea ce priveşte pe acelea ale directorului, ele corespund cunoştinţelor generale sau specifice, competenţelor profesionale şi competenţelor comportamentale pe care le stăpâneşte în mod efectiv şi pe care este capabil să le pună în aplicare pentru realizarea sarcinilor care îi sunt încredinţate.

Dar în marea distribuţie textilă, după cum am subliniat în capitolele precedente există o paletă de competenţe. Acelea de bază, care se dobândesc la nivelul posturilor de muncă (administrarea casieriei, aşezarea în raft, reaprovizionarea cu mărfuri, vânzarea etc.). La aceste competenţe de bază se adaugă cunoştinţele generale sau specifice şi competenţele profesionale privind conducerea, ca de exemplu, introducerile de mărci/ produse în raioane, gestionarea trezoreriei, controlul permanent al securităţii.

Toate aceste cunoştinţe au particularitatea de a proveni de la mai multe domenii de competenţă şi aparţin unui sistem de referinţe şi sunt indispensabile pentru a reuşi în profesie. Această clasificare pe categorii permite să se decupeze competenţele în cunoştinţe generale sau specifice, în competenţe profesionale şi în competenţe comportamentale. Este de constatat, pe de altă parte, că competenţele dobândite pe teren sunt mai presus de orice de natură profesională. Sunt mai cu seamă acelea care servesc în desfăşurarea activităţii, între altele în activitatea comercială.

3.1. Cunoştinţele generale şi specifice

Toate aceste cunoştinţe, fie că sunt generale sau specializate, permit, de exemplu, să se administreze o unitate de comerţ. Aceste cunoştinţe teoretice sunt utile pentru a evidenţia şi pentru a analiza disfuncţiile. Ele permit, de asemenea, să se examineze cu atenţie mai curând cauza bunului mers al unei activităţi decât să se pună problema de a şti cum să o facă să prospere. Ele permit orientarea acţiunile. Cunoştinţele teoretice trebuie deosebite de cunoştinţele procedurale, care sunt în general consemnate în regulamentele întreprinderilor, suporturi esenţiale pentru muncă şi formare. Salariaţii sunt obligaţi să le stăpânească pentru a le pune în aplicare. Acestea descriu, de exemplu, procedura de urmat pentru transferarea unor produse de la un magazin la altul. Spre deosebire de cunoştinţele teoretice, acestea sunt descrise pentru a favoriza o bună realizare a sarcinilor. În limbajul curent se vorbeşte de mod de utilizare, de ghiduri manuale sau de ghiduri practice.

Exemple de cunoştinţe procedurale
Proceduri de actualizare a stocurilor
Proceduri de redactare a unei comenzi
Regulile şi formele de securitate
Proceduri de întocmire a unui deviz
Proceduri de gestionare a mijloacelor de plată

3.2. Competenţele profesionale

Competenţele profesionale se definesc în general prin stăpânirea punerii în aplicare concretă a tehnicilor, a metodelor sau a instrumentelor. Putem distinge mai multe tipuri de competenţe profesionale. Competenţele empirice sunt

rezultate în urma acţiunii. Acestea se caracterizează prin eficacitatea lor pragmatică şi imediată. Guy Le Boterf[1] în cartea sa *De la compétence à la navigation professionelle* (*De la competenţă la conducerea cu profesionalism*), numeşte acest tip de competenţă „competenţa actorului". Aceste competenţe generale sau specifice se dobândesc în situaţie reală sau simulată pe un post de lucru sau prin exerciţii. Ele se învaţă în practică, prin metode active. Acest mod de învăţare permite salariaţilor care se formează chiar la locul de muncă să facă ceea ce nu au învăţat să facă, altfel spus să realizeze sarcini pe care nu le cunoşteau mai înainte. Aceste competenţe profesionale nu sunt obţinute prin şcolarizare deoarece ele rezultă din formarea la locurile de muncă. Acestea ar putea fi puse în valoare deoarece sunt indispensabile pentru punerea în aplicare a cunoştinţelor procedurale. Competenţele formalizate sunt constituite din demersuri şi metode cu care un salariat stăpâneşte aplicarea practică.

Competenţe procedurale
Să ştie să conducă şi să încheie o tranzacţie comercială
Să ştie să citească şi să înţeleagă un plan de introducere a produselor pe piaţă
Să ştie să utilizeze softul pentru gestiune comercială şi birotică
Să ştie să utilizeze un fotocopiator
Să ştie să utilizeze instrumentele comunicării

Nu trebuie deloc să neglijăm competenţele de cunoaştere. Acest tip de competenţă se construieşte graţie unui

[1] Le Boterf, Guy, *De la compétence à la navigation professionelle*, Paris, Editions d'Organisation, 1997.

„antrenament mintal prin practică"[1]. Competenţele de cunoaştere permit să se fixeze obiective şi, desigur, să se îmbunătăţească rezultatele întreprinderii. Aceasta constă în a clarifica, a conştientiza şi a analiza practicile sale. Începând cu acest moment devine posibil să fie formalizate. Această metodă este în mod incontestabil eficientă în domeniul profesional. „ea pune în legătură faptele şi ideile, ideile şi actele"[2]. Astfel, salariaţii responsabili de unitate de comerţ descoperă competenţele cognitive necesare rezolvării problemelor care li se ridică zilnic (probleme de decizie, de creare sau de inventare).

3.3. Competenţele comportamentale

Competenţele comportamentale corespund stăpânirii atitudinilor comportamentale. O competenţă comportamentală ar putea să aibă drept consecinţă faptul de a fi atent, organizat. În marea distribuţie, vigilenţa permite să se controleze circulaţia produselor într-un magazin şi, bineînţeles, să se stăpânească diferenţa de inventar necunoscută. Este dificilă măsurarea acestui tip de competenţe necesare totuşi gestionării întreprinderilor. O stăpânire insuficientă a competenţelor comportamentale, foarte adesea este sursa disfuncţiilor. Motivele sunt faptul că, pe de o parte, societatea noastră se caracterizează printr-o însemnată creştere a activităţilor de servicii, iar pe de altă parte, vocaţia distribuţiei de textile (sectorul terţiar) este de a oferi servicii comerciale clientelei sale. De aceea trebuie puse în aplicare „vocaţia de a servi" şi îndrumarea. Or, orice serviciu cuprinde, în mod necesar, o dimensiune relaţională, care necesită desigur, în

---

[1] Georges Le Meurs, *Les nouveaux autodidactes*, Lyon Chronique sociale, 1998.

[2] Joffre Dumazedier, *Vers une socio-pédagogie de l'autoformation*, Les Amis de sèvres Nr. 1, 1980.

mod evident, stăpânirea competenţelor comportamentale. De asemenea, competenţele comportamentale pot să fie utilizate în situaţii profesionale diferite. Or, această posibilitate de permutare de la un post la altul se află chiar în miezul conceptului de competenţă.

4. Transferul de competenţe

Louis Toupin[1] în *La formation expérientielle et le transfert de connaissances (Formarea pe bază de experienţă şi transferul cunoştinţelor)* îşi propune să exploreze legătura conceptuală dintre transferul de cunoştinţe şi formarea pe bază de experienţă. Problema centrală care se pune este de a şti cui serveşte învăţarea cunoştinţelor la locurile de muncă, dacă acestea nu sunt reutilizate ulterior în alte situaţii. Se pare că salariaţii cadre de conducere adulţi preferă teoriei practica profesională.

Sectorul de distribuţie pe care l-am cercetat în mod deosebit se compune din firme cu gestiune centralizată. Metodele de gestiune ale unităţii de comerţ sunt aproape identice. Sunt firme care acordă o mare importanţă mobilităţii personalului lor. De aceea salariaţii, în îndeplinirea misiunilor lor, se înscriu în domeniul cercetării similitudinilor între situaţiile aflate la originile învăţării şi acelea ale folosirii competenţelor. Acest mod de transfer permite să se emită ipoteza conform căreia, cu cât situaţiile aflate la originile învăţării se aseamănă cu acelea în care se utilizează, cu atât există o posibilitate de transfer de competenţe. Poţi desigur dobândi noţiuni de gestiune comercială, dar să nu fii capabil să le utilizezi sau să

---

[1] Louis Toupin, „Formation expérientielle et transfert de connaissances" în, *La formation expérientielle des adultes*, Paris la Documentation française, 1991.

le mobilizezi primindu-le. În acest caz transferul apare ca o facilitare a unei noi învăţări pe baza unei învăţări anterioare. În schimb, o direcţie a resurselor umane va avea tot interesul să-şi afecteze salariaţii pe posturi în care ei îşi scot în evidenţă talentele şi în care îşi dezvoltă noi competenţe. În acest din urmă caz competenţa este de ordinul actualizării şi nu al realizării. Actualizarea care o caracterizează este o construcţie capabilă de a cunoaşte. Profesionistul ar putea să realizeze acest demers pornind de la capacităţile, cunoştinţele şi competenţele profesionale ale sale. Competenţele nu trebuie să se reducă la o simplă aplicare de modele. În această perspectivă se cuvine să reluăm studierea transferului de cunoştinţe către alte locuri de muncă.

Transferul de competenţe este încă prea mult explicat în termeni de proces de comunicare sau de punere în practică. Reproducerea de modele poate da naştere la eşecuri grave. În istoria economică şi politică mondială, să evidenţiem eşecurile provocate de sistemele educative „pe model european" în ţările din lumea a treia şi îndeosebi în Africa neagră. Într-adevăr, competenţele lingvistice învăţate pe baza limbilor europene niciodată nu au dat naştere unui adevărat spirit ştiinţific şi profesional în cadrul populaţiilor. Cu siguranţă, deoarece acestea nu se bazează pe metode experimentale, care l-ar poziţiona pe individ în centrul cererii. Un învăţământ sau formări integrate ar trebui să contribuie la achiziţionarea de competenţe de către cei care învaţă trecând printr-o muncă de teren, permiţând să se înţeleagă mediul şi transformarea sa. Pentru a transfera o cunoştinţă unei anumite situaţii, apare deci ca important să se ţină cont de caracteristicile publicului vizat: cadrul său de referinţă, relaţiile sale interpersonale şi cultura sa. Altfel spus, dacă un salariat se află în situaţia de a i se încredinţa conducerea unei alte firme, va trebui nu numai să ţină cont de diversi-

tatea experienţelor colegilor săi, dar şi de datele culturale legate de mediul în care evoluează.

5. Studiu de caz: Competenţele necesare ale unui director comercial de magazin

Categorii		Exemple
Cunoştinţe generale sau specifice	Să cunoască	Să cunoască procedurile de gestionare a stocurilor Să cunoască regulile de igienă şi de securitate Să cunoască regulile concurenţei Să cunoască procedurile de inventariere
	Să înţeleagă	Să înţeleagă tehnicile de utilizare ale instrumentelor profesionale Să înţeleagă principiile de funcţionare ale stingătoarelor de incendiu
Competenţa profesională	Conduite	Să ştie să pună în aplicare tehnicile de ajutorare manuale Să ştie să utilizeze softurile de gestiune
	Capacitatea de recunoaştere	Să ştie să pună în aplicare metodele de calculare a activelor şi de reduceri comerciale de preţ Să ştie să pună în aplicare procedurile de angajare
Competenţe comportamentale	Relaţionale	Să fie atent la ceea ce spun clienţii, furnizorii şi colegii Să fie diplomat, ferm şi riguros Să aibă simţul responsabilităţii
	Interne	Să fie vigilent şi atent

Pentru a descifra exigenţele cerute pentru ocuparea unui post de responsabil de magazin, ne bazăm pe o grilă de analiză a locurilor de muncă (posturilor de lucru). Am examinat cu atenţie mai întâi ansamblul elementelor materiale, de informare dar şi al resursele mobilizabile de aceste cadre de conducere pentru a-şi îndeplini corespunzător misiunile. Pe urmă am evaluat exigenţele care se impun responsabilului de magazin pe teren, şi anume cunoştinţele generale sau specifice, competenţele profesionale şi competenţele comportamentale necesare pentru post. Datorită acestei metode de investigare, am putut să stabilim un sistem de referinţă al competenţelor unui responsabil de unitate de comerţ în marea distribuţie de textile.

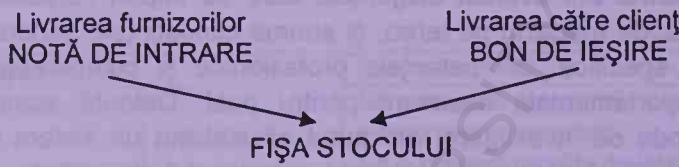
5.1. Managementul activităţilor comerciale

Managementul nu este aplicarea unei doctrine, ci exprimă răspunsul dat şi adaptat problemelor şi disfuncţiilor existente. Poate fi vorba de arta de a mobiliza priceperile tuturor membrilor întreprinderii în jurul unui acelaşi proiect. Această concepţie participativă a managementului şi-a dovedit aptitudinile mai cu seamă în Japonia. Graţie progreselor tehnice şi/sau tehnologice, se poate avea acces la cunoaşterea aprofundată şi la stăpânirea anumitor activităţi ca, de exemplu, gestiunea stocurilor cu ajutorul unui soft[1]. Intuiţia poate, de asemenea, să favorizeze reuşita în aceste domenii. Dar cursa spre sofisticare şi competitivitate privează adesea salariaţii de aptitudinile lor naturale.

Activităţile comerciale se organizează în jurul a doi poli esenţiali, care sunt gestiunea stocurilor şi aprovizionărilor şi dinamizarea raioanelor.

[1] Softul Ciel este un exemplu în acest sens.

Gestiunea stocurilor şi a aprovizionărilor permite să se vadă clar evidenţa cantitativă a valorificării produselor. Evidenţa cantitativă a stocurilor constă în pregătirea notelor de intrare şi a bonurile de consum la fiecare mişcare. În funcţie de circulaţia mărfurilor, acestea servesc la completarea fişei stocurilor (fişa de magazie).



Valorificarea stocurilor constă în determinarea costurilor articolelor stocate. Aceasta are în vedere trei metode. Prima numită **primii intraţi primii ieşiţi** (PEPS sau FIFO[1] în engleză) constă în a vinde prioritar stocurile vechi. Acest demers nu este de neglijat în sectorul marii distribuţii, date fiind cantităţile importante de produse care au un termen de valabilitate (prescriere) foarte scurt. Pe de altă parte, acest demers este garanţia calităţii în ochii clientelei preocupate să cumpere cel mai bun articol. A doua metodă este aceea a **costului mediu unitar ponderat** calculat după fiecare intrare. Metoda CMUP[2], aplicată la sfârşitul perioadei, permite să se evalueze toate ieşirile de mărfuri ale lunii avute în vedere.

Catalizatorii relaţiei dintre responsabilii comerciali şi furnizori sunt „documentele comerciale". Acestea se formează în jurul bonurilor de comandă, bonurilor de livrare şi facturilor. Comanda poate să fie individuală, grupată sau specială. Atunci când este individuală, comanda se pregăteşte în general cu participarea vânzătoarelor care au la dispoziţie documente adecvate numite borderouri de comenzi tip.

---

[1] FIFO semnifică (în engleză) First In first Out.
[2] CMUP semnifică Cost Mediu Unitar Ponderat.

Aceste documente permit să se evalueze starea stocurilor şi a articolelor disponibile. Ca să se determine stocul de siguranţă, care constituie abaterea dintre consumul real şi consumul prevăzut, este imperios necesar să se cunoască articolele care se vând cel mai bine. Toate aceste cunoştinţe generale sau specifice şi competenţe profesionale trebuie să fie integrate, respectate în comerţ şi aceasta, din preocuparea de a evita surplusul mărfurilor în depozit şi o imobilizare de bani. Din miezul acestor experienţe cumulate, gândite şi analizate, salariaţii vor lua informaţiile şi le vor transforma în cunoştinţe.

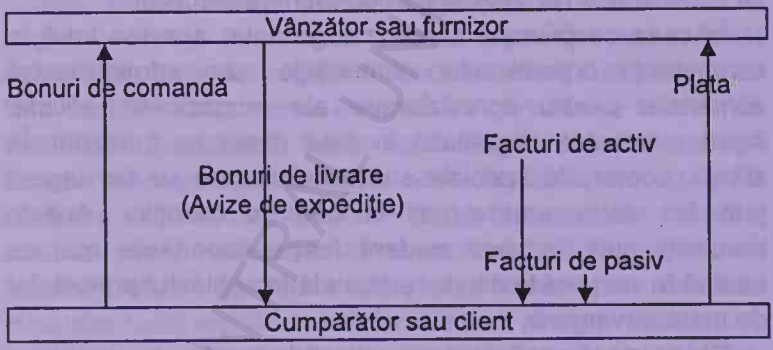
Aceste reguli de gestiune a stocurilor sunt respectate cu multă atenţie de către serviciile de cumpărare ale IMM-urilor. O stăpânire perfectă a circulaţiei produselor nu poate decât să consolideze rezultatele întreprinderii respective.

În ceea ce priveşte comenzile grupate, acestea intră în competenţa organismelor comerciale care administrează comenzile pentru aprovizionare ale magazinelor afiliate. Aşadar, acestea negociază în mod direct cu furnizorii. În sfârşit, comenzile speciale sunt acelea care se fac urgent prin fax, telex sau e-mail la cererea clienţilor. Aceste tranzacţii sunt în mod evident foarte importante mai cu seamă în sectorul textil, deoarece ele fac obiectul proiectelor de mare anvergură.

Chiar dacă satisfacerea clientului este o prioritate, întocmirea de comenzi are aceeaşi importanţă, deoarece permit mai bine descoperirea şi evaluarea produselor. Din aceste practici profesionale se dobândesc cunoştinţele necesare pentru a acţiona. Totuşi, dobândirea cunoştinţelor prin acţiune nu este întotdeauna suficientă. De aceea furnizorii, prin intermediul reprezentanţilor lor, pun la dispoziţie unităţilor de comerţ gamele de produse care constituie suporturi pentru muncă. Acestea se prezintă sub formă de eşantioane de articole pe care le fabrică ei înşişi şi

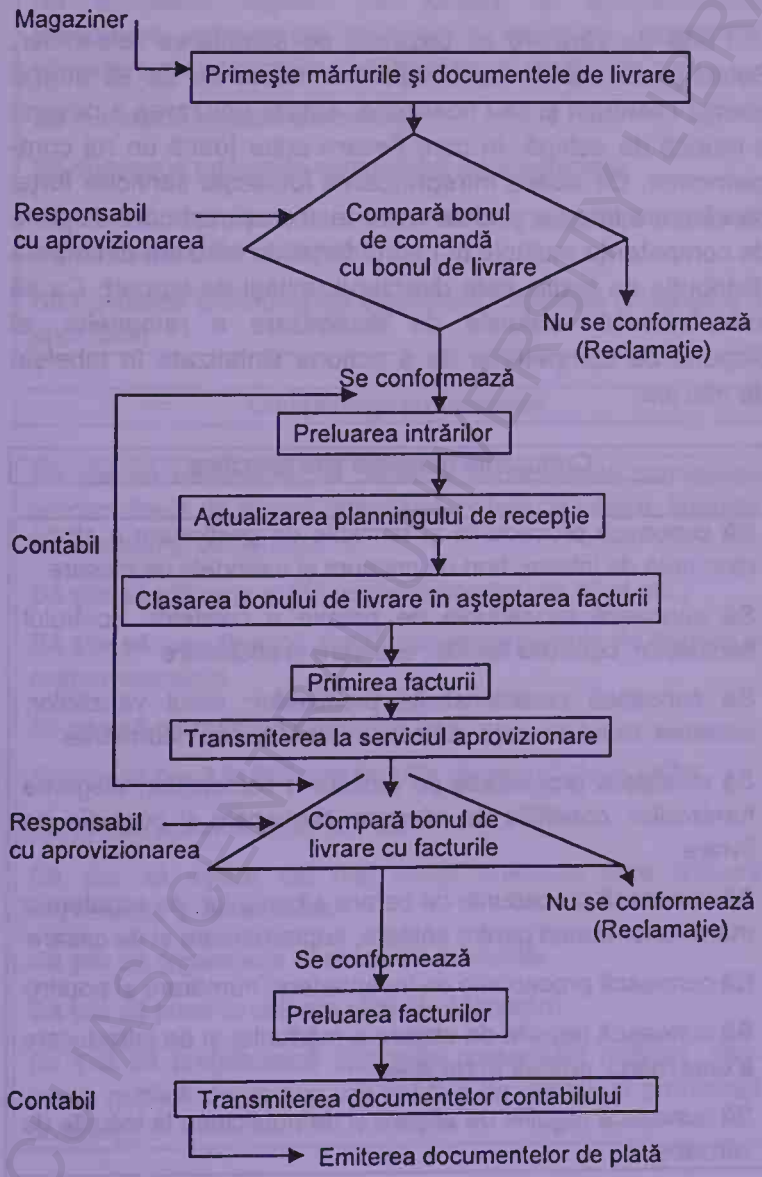
care oferă informaţii privind calitatea produselor, cantităţile şi condiţiile de tranzacţionări comerciale.

Bonurile de livrare şi facturile sunt stabilite de către furnizori. Verificarea lor necesită o exigenţă deosebită. Într-adevăr din punct de vedere fiscal, aceste documente comerciale sunt importante. Bonul de livrare permite să se verifice conformitatea dintre produsele comandate şi cele livrate. În urma verificării, dacă un salariat dezvăluie existenţa anomaliilor, se impune comandarea altor bunuri sau reclamaţia. Schema de mai jos evidenţiază documentele comerciale care leagă un furnizor de clientul său. Se constată că bonurile de comandă şi documentele de plată sunt stabilite de client, în timp ce bonul de livrare, facturile de activ şi de pasiv sunt în competenţa furnizorului.



Odată livrată, marfa este supusă unei anumite prelucrări. Aceasta este în general asigurată de către magaziner care se ocupă de recepţie, de preluare, dar de asemenea îşi coordonează acţiunile cu acelea ale colaboratorilor săi precum responsabilii cu contabilitatea şi aprovizionarea. Schema logică de mai jos explică diferitele proceduri.

Exemplu de efectuare a recepţiei mărfurilor



BCU IASI

5.2. Stimularea (animarea) raioanelor

Forţa de vânzare se bazează pe stimularea raioanelor. Salariaţii au datoria de a valorifica raioanele ca să atragă atenţia clientului şi să-l fidelizeze. Astăzi, vânzarea a devenit o muncă de echipă, în care fiecare actor joacă un rol complementar. De aceea întreprinderea foloseşte serviciile forţei de vânzare interne şi chiar externe. Totuşi, cel care dispune de competenţe multiple în cadrul forţei de vânzare din marea distribuţie de textile este directorul unităţii de comerţ. Ca să îndeplinească misiunile de dinamizare a raioanelor, el dispune de competenţe de a acţiona sintetizate în tabelele de mai jos:

Cunoştinţe generale sau specifice
Să cunoască procedurile şi tehnicile de gestionare a stocurilor: notă de intrare, bon de consum şi metodele de clasare
Să cunoască procedurile de primire a coletelor: controlul cantităţilor, controlul calităţii, aranjare şi etichetare
Să cunoască caracteristicile produselor: ciclul vânzărilor, calitatea, ciclul de viaţă, articolele urmărite sau neurmărite
Să cunoască procedurile de emitere a comenzilor: alegerea furnizorilor, condiţiile de vânzare, termenele şi costurile de livrare
Să cunoască procedurile de cerere a bunurilor, de scoatere a mărcii unor bunuri pentru soldare, supramarcare şi de casare
Să cunoască procedurile de inventariere: numărare şi poprire
Să cunoască regulile de etalare a mărfurilor şi de introducere a unei mărci/ produs în raioane
Să cunoască regulile de afişare şi de publicitate la locurile de vânzare

Să cunoască regulile de igienă şi de securitate
Să cunoască regulile de folosire a echipamentului profesional: echipament de birou şi informatic, aparat de etichetare şi instrumente de întreţinere a caselor de bani
Să cunoască regulile concurenţei
Să cunoască principiile comunicării între persoane
Să cunoască procedurile, echipamentele şi principiile tehnice legate de activitatea de service
Să cunoască principiile de organizare materială şi logistică a unui raion

Competenţe profesionale
Să ştie să utilizeze şi să citească documentele comerciale precum fişele de stocuri (magazie), notele de intrare, bonurile de consum şi comenzile
Să ştie să utilizeze softul gestiunii comerciale (Ciel etc.)
Să ştie să pregătească şi să organizeze sosirile de mărfuri şi reaprovizionările
Să ştie să mânuiască casele de bani
Să ştie să pună în aplicare regulile de securitate şi ajutor
Să ştie să aprovizioneze un raion
Să ştie să aşeze cât mai vizibil articolele care asigură dezvoltarea şi dinamismul
Să ştie să organizeze desfacerea mărfurilor
Să ştie să pună în valoare vitrinele (decorări)
Să ştie să pregătească operaţiile comerciale (solduri, vânzarea publică de solduri, de mărfuri de ocazie şi promovări diverse)

BOLYAI TERAZ UNIVERSITY LIBRARY

Să ştie să consulte revistele comerciale, sursă de informaţii relative la activitatea exercitată
Să ştie să pună în aplicare tehnicile proprii activităţii de service

Competenţe comportamentale
Să fie metodic
Să ştie să-şi asculte interlocutorii
Să fie curios şi reactiv
Să fie organizat
Să fie inventiv şi să aibă imaginaţie
Să fie capabil să manifeste o anumită uşurinţă în relaţiile interpersonale
Să fie serviabil, disponibil şi să posede aptitudini variate

5.3. Managementul personalului

Managementul persoanelor este una dintre misiunile cele mai delicate. Responsabilul cu personalul asigură, în general, gestiunea administrativă a absenţelor, a concediilor, a planificărilor, a contractelor de muncă, a mobilităţii. Competenţele pe care le pune în aplicare sunt prezentate în tabelele de mai jos:

Cunoştinţe generale sau specifice
Să cunoască regulile de gestiune administrativă a personalului (reguli privind accidentele de muncă, concediile plătite şi bolile)
Să cunoască cadrul care reglementează legislaţia muncii

Să cunoască tehnicile unei operaţii de recrutare (bilanţuri de competenţe, evaluări şi interviuri individuale)
Să cunoască principiile comunicării interpersonale
Să cunoască tehnicile de management al unei echipe (tehnicile de motivare, de orientare, de încadrare şi de evaluare)
Să cunoască principiile de gestiune cantitativă şi calitativă a personalului
Să cunoască organismele publice şi sociale legate de gestiunea personalului (securitate socială, Assedic[1] şi inspecţia muncii

Competenţele profesionale

Să ştie să pună în aplicare tehnicile interviului
Să ştie să informeze salariaţii asupra obiectivelor întreprinderii prin note de serviciu
Să ştie să pună în aplicare tehnicile de gestiune a timpului
Să ştie să completeze fişele de declaraţie de la angajare
Să ştie să administreze înlocuirile de personal prin policalificare sau prin recurgerea la angajaţi temporari
Să ştie să anime reuniunile de informare
Să ştie să menţină coeziunea echipelor
Să ştie să întreţină un spirit de echipă
Să ştie să motiveze prin participarea la cifra de afaceri sau prin responsabilizare

[1] Assedic – Asociaţia pentru locurile de muncă din industrie şi comerţ (în Franţa).

Competenţele comportamentale
Să fie politicos, vigilent şi independent
Să fie atent la ceea ce se spune şi la ceea ce se întâmplă între colegi
Să fie capabil să reziste la presiuni

5.4. Gestiunea finanţelor

IMM-urile din marea distribuţie pe care le-am cercetat par să-şi axeze obiectivele asupra maximizării cifrei lor de afaceri. Într-adevăr, acestea îşi efectuează principalele cumpărări în ţări unde mâna de lucru este ieftină. Viteza de reînnoire (rotaţie) a stocurilor lor este în general foarte mare. De aceea, strategia lor comercială constă în desfacerea cât mai rapidă a produselor. În plus, responsabilii de unitate de comerţ primesc prime în funcţie de cifrele de afaceri realizate. În acest caz, ei controlează intrările de bani, dar şi cheltuielile de funcţionare şi de întreţinere ale magazinelor. Maximizarea cifrei de afaceri şi minimizarea costurilor impun o stăpânire a regulilor relative la gestiunea finanţelor.

Responsabilii autodidacţi ştiu că trebuie să fie la zi cu cunoştinţele privind gestiunea financiară a unităţilor de comerţ care le-au fost încredinţate. Documentarea prin adresare la bănci îi ajută să dobândească cunoştinţe financiare. Marea distribuţie reprezintă un sector în care sumele încasate sunt consistente. Din acest motiv, administratorii magazinului apelează la bănci pentru a obţine banii în numerar de valoare redusă şi pentru a efectua vărsăminte de bani. Aceste operaţiuni le permit să-şi ţină mai bine contabilitatea. Organismele financiare devin, în acest caz, adevărate surse de cunoştinţe. Ca să prevină eventuale disfuncţii, acestea le furnizează informaţii şi le propun şedinţe de explicare şi de formare. Pentru responsabili este mai uşor, chiar indispen-

sabil, să înţeleagă noţiunile de debit, credit, sold şi analiză financiară. Bancherii sunt în aceeaşi măsură atenţi faţă de modul în care sunt contabilizate încasările. Întreprinderile sunt clienţi şi bancherii încearcă să-i fidelizeze propunându-le un maxim de servicii. Interesaţi în reuşita lor, în calitate de consilieri îi sprijină în cea mai mare parte a deciziilor lor de ordin financiar. În plus, un consilier financiar se ocupă de o asistenţă şi un sprijin personalizat ca să se opteze pentru cele mai bune decizii financiare.

Cunoştinţe generale şi specifice
Să cunoască regulile contabile de bază (declaraţiile de TVA, activele financiare, cererile de bani, relaţia cu banca)
Să cunoască mijloacele de plată cu bani gheaţă, prin cecuri sau carduri bancare
Să cunoască regulile relative la gestionarea unui cont bancar (predarea cecurilor, retrageri, situaţiile contului)
Să cunoască principiile gestiunii bugetare
Să cunoască principiile elaborării unui caiet de sarcini

Competenţe profesionale
Să ştie să calculeze
Să ştie să pună în aplicare deschiderile şi închiderile casei de bani
Să ştie să interpreteze documentele bancare
Să ştie să pună în aplicare metodele de elaborare şi de urmărire a unui buget
Să ştie să pună în aplicare tehnicile de negociere comercială

Competenţe comportamentale
Să fie capabil să stabilească un climat de încredere cu casierii şi bancherii

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Partea a doua
Instrumentele de gestionare a funcţiilor şi a competenţelor

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3

Formarea profesională

1. Dimensiunea legală a formării

În cadrul efortului de reconstrucţie de după război, formarea continuă îşi face apariţia în Europa. Aceasta devine, de atunci, un mijloc de a atenua penuria de mână de lucru calificată şi de a determina creşterea economică. Astfel, în Franţa, începând cu 1945 şi până în anii şaptezeci, formarea era considerată ca unul din factorii cheie ai productivităţii şi ai determinării creşterii economice. În ochii economiştilor din epocă, formarea era considerată ca o investiţie. Acest lucru a condus la ascensiunea teoriilor capitalului uman. Însă numai după 1971 legislaţia franceză a făcut obligatorie formarea pentru cea mai mare parte a întreprinderilor. De aceea, planul de formare a fost mult timp văzut de către întreprinderi în principal sub acest aspect de obligaţie. Procedând astfel, acţiunile procedurale şi administrative au depăşit cu mult acţiunile dinamice şi manageriale. Este de notat totuşi că un număr în creştere de întreprinderi încearcă să profite de avantajul pe care îl prezintă punerea în aplicare a unui plan de formare pentru personal. Planul de formare se dovedeşte a fi un adevărat instrument managerial de valorificat în serviciul întreprinderilor. Înainte de aprobarea sa, acesta trebuie să fie consultat de către reprezentanţii personalului. Totuşi, este prea adesea luat în considerare în mod marginal faţă de programarea altor planuri ale întreprinderii şi chiar ignorat. De asemenea, dată fiind durata

mare aferentă punerii de acord între diferiţii parteneri, acest dispozitiv legal de formare, particularitate franceză, a provocat o reală dezbatere din partea organizaţiilor în ceea ce priveşte dezvoltarea competenţelor salariaţilor.

2. Mizele formării

Formarea nu este un moft, ci o miză. Funcţiunea de formare a serviciilor de resurse umane trebuie să conducă în permanenţă la un ansamblu de măsuri şi mijloace care să le permită să-şi înzestreze salariaţii care sunt lipsiţi de competenţe şi să ofere clienţilor săi cel mai bun serviciu posibil la un cost mai mic. Pentru a face acest lucru, se impune managementul formării. Responsabilului cu formarea, dacă totuşi există unul, îi revine sarcina să conducă procesele şi să pună sub control sisteme. În niciun caz, nu trebuie să ne mulţumim cu o gestiune administrativă a formării. Un demers care are în vedere studierea tuturor aspectelor tehnice, economice, financiare, sociale etc. oferă posibilitatea de a realiza identificarea nevoilor, o bună sincronizare a acţiunilor, calitatea pedagogică şi bineînţeles o evaluare eficientă pentru a măsura abaterile dintre rezultatele aşteptate şi cele obţinute. Formarea trebuie să fie considerată ca un mijloc de acţiune privilegiat pentru a sprijini schimbările celui de al treilea mileniu. Aceasta trebuie să devină un teren pe care se întâlnesc interese, proiecte mutuale şi de împărţire a responsabilităţilor între întreprindere şi salariaţii ei. Funcţiunea de management îşi află întreaga sa importanţă în acest moment. Într-adevăr, aceasta trebuie să fie motorul gestionării ansamblului competenţelor necesare realizării obiectivelor întreprinderii, ceea ce presupune, pe de o parte, ca acestea să fi fost în prealabil identificate şi analizate, iar pe de altă parte, ca mana-

gerul însărcinat cu formarea să aibă o cunoaştere bună a diferitelor locuri de muncă, precum şi o percepere clară a competenţelor individuale şi colective necesare şi stăpânite.

Noţiunea de competenţă este foarte largă în sensuri şi se află în centrul cercetărilor efectuate în jurul problematicii formării, a nevoilor sale şi a performanţei întreprinderii. Guy Le Boterf[1] în cartea sa *De la compétence* (*Despre competenţă*) ne atrage atenţia asupra necesităţii de a dezvolta capacitatea de acţiune în cadrul întreprinderilor. Autorul porneşte de la ideea conform căreia salariaţii dispun de resurse potenţiale, care formează un ansamblu coerent în jurul cunoştinţelor, aptitudinilor, talentelor şi competenţelor pe care pot să le dezvolte la locul de muncă în anumite condiţii. Accesul la aceste resurse le va permite să devină mai performanţi. În ceea ce priveşte formarea, aceasta nu face decât să le îmbogăţească şi poate crea perspective de inginerie, de condiţii favorabile însuşirii de noi resurse. Salariatul va putea, în acest caz, să judece obiectiv modul său de a acţiona. El procedează, astfel, la o analiză a cunoştinţelor dobândite prin experienţă şi înţelege competenţele sale. Formarea poate, de asemenea, să-l ajute să identifice formele privilegiate de ucenicie. Poate să fie vorba de ucenicie fie la locurile de muncă, fie în instituţii de formare. Deci, curentul managerial strategic militează pentru această formă de management de tip cooperativ, care orientează politicile de formare spre căutarea optimă a competenţelor colective. Există alte curente printre care acela al economiei imaterialului care se articulează în jurul noţiuni de schimburi. Indivizii trebuie să producă şi să organizeze în asociere cu alţii. Întreprinderea trebuie să devină un loc de schimburi de cunoştinţe. Astfel, aceasta devine un loc de învăţare. Competenţele se pot administra la locul de muncă şi formarea ar

[1] Guy Le Boterf, *De la compétence*, Editions d'Organisation, 1994.

putea deveni o coinvestire[1]. Acest tip de abordare pare să coincidă cu intenţia din ce în ce mai mult manifestată a responsabililor care militează pentru o participare comună a diferiţilor actori din întreprindere. Această viziune calitativă a participării comune pare mai eficientă.

Să ne reamintim că formarea nu este un scop în sine. În consecinţă, aceasta contribuie la gestionarea şi dezvoltarea resurselor umane. Managementul formării presupune să gândeşti în termeni de misiuni şi nu de sarcini. De aceea, noi propunem să exprimăm mai întâi misiunile şi activităţile însărcinatului cu formarea şi pe urmă, într-o a doua etapă, competenţele pe care este determinat să le pună în aplicare având în vedere aceste misiuni şi activităţi.

3. Misiunile unui responsabil cu formarea

Misiunile unui responsabil cu formarea pot să se articuleze în jurul a patru grupe de probleme:

- culegerea şi analiza nevoilor de formare;
- elaborarea planului de formare a întreprinderii;
- punerea în aplicare a planului şi controlul bugetului prevăzut corespondent;
- evaluarea acţiunilor de formare puse în aplicare.

Ca să realizeze acest demers în bune condiţii, însărcinatul cu formarea are nevoie de colaboratori care sunt partenerii sociali, responsabilii ierarhici din întreprinderea sa, organismele externe, conducerea etc. Dar el trebuie să-şi păstreze o libertate de manevră în organizarea şi elaborarea planului.

---

[1] Philippe Carré şi F. Vidal, *„Individu et entreprise face à la formation"* în, *Education permanente* Nr. 95, 1998.

4. Competenţele unui responsabil de formarea profesională

Cunoştinţe generale sau specifice
Să cunoască regulile care determină organizarea formării şi piaţa
Să cunoască categoriile de obiective ale formării. Este vorba despre un obiectiv pedagogic sau despre un obiectiv de perfecţionare graduală şi continuă?
Să cunoască principiile de elaborare ale unui plan de formare (caiet de sarcini, gestiune bugetară şi tablou de bord)
Să cunoască metodele de evaluare a acţiunilor de formare (evaluarea procesului şi/sau a rezultatelor)

Competenţe profesionale
Să ştie să pună în aplicare metodele de analiză a locurilor de muncă şi de formulare a exigenţelor în ceea ce priveşte competenţele.
Să ştie să redacteze un caiet de sarcini
Să ştie să compare şi să aleagă oferte de formare
Să ştie să comunice
Să ştie să utilizeze instrumentele informatice ale biroticii şi de utilizare simultană şi interactivă a mai multor moduri de reprezentare a informaţiei (program de creare şi mânuire interactivă a tabelelor vizualizate, gestiunea bazelor de date, NTCI şi prelucrarea textului)

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

Competenţe comportamentale
Să ştie să-şi asculte interlocutorii. Formarea se adresează salariaţilor cu care trebuie să comunice. Aceasta presupune, de asemenea, un comitet de conducere.
Să fie autonom şi să gândească strategic
Să fie curios în ceea ce priveşte evoluţiile tehnologice şi culturale ale mediului
Să fie răbdător, diplomat şi ferm

5. De la analiza nevoilor la planul de formare

5.1. Nevoia de formare

Formarea este o acţiune precedată de o analiză precisă a nevoilor. În realitate, nu există în întreprindere acumulări de disfuncţii mai mult sau mai puţin ascunse pe care orice ar fi, trebuie să le extragem şi să le valorificăm. În plus, ar fi o greşeală să se confunde noţiunile de nevoie şi de dorinţă. Un salariat poate să-şi exprime dorinţa de a se forma într-un anumit domeniu. Dar, asta nu vrea să însemne că în mod necesar el ar avea nevoie de acest lucru. Invers, un altul poate să nu dorească nimic în timp ce are cu adevărat nevoie să dobândească competenţe noi pentru a-şi eficientiza locul de muncă sau pur şi simplu pentru a se readapta la acesta. Adesea, salariaţii sunt foarte rău informaţi despre mizele formării. Cu totul alta este situaţia în întreprinderile care dispun de un serviciu de formare. În aceste structuri, responsabilii, în parteneriat cu ierarhia, joacă un rol esenţial în acest proces care porneşte de la identificarea nevoii la

satisfacerea ei. Cu toate acestea, nevoia de formare poate să provină din mediul extern al întreprinderii. De exemplu, se poate justifica prin exigenţele şi diversitatea clienţilor. Poate, de asemenea, să provină din efecte ale concurenţei. Adesea, nevoia se naşte dint-o disfuncţie cauzată de mobilitatea personalului sau de punerea în aplicare a noilor tehnici. În toate ipotezele avute în vedere, trebuie să se evite conceperea de planuri de formare care sfârşesc prin a fi abandonate în sertare sau care nu răspund la nicio nevoie reală a întreprinderii şi a personalului.

Analiza nevoilor se articulează în jurul postului de lucru. Ea trebuie să permită identificarea cunoştinţelor generale sau specifice, competenţelor profesionale şi competenţelor comportamentale de care titularul postului de lucru trebuie sau va trebui să dispună pentru a realiza în bune condiţii sarcinile care îi sunt atribuite. De asemenea, este posibil să se pună în evidenţă competenţele care vor trebui dobândite ca urmare a modificărilor previzibile ale postului de lucru. Pentru aceasta este util să fie definite bine posturile de lucru, să se adune punctele de vedere ale experţilor privind conţinutul actual şi previzibil. Aceste proceduri permit să se facă o sinteză orientată spre acţiune.

5.2. Stabilirea unui caiet de sarcini al unei activităţi de formare

Stabilirea unui caiet de sarcini pentru o activitate de formare depinde de un demers raţional. Ca să se stabilească un caiet de sarcini operaţional, trebuie:

- să se definească, în raport cu mediul exterior al postului de lucru, în vederea identificării cauzelor schimbării şi principalii factori referitori la evoluţia şi impactul lor;
- să definească obiectivele schimbării adică să reamintească exigenţele instituţiei, marile linii ale evoluţiei previ-

zibile privind locurile de muncă şi adecvarea căutată între obiectivele şi rezultatul aşteptat al formării;

- să respecte diferitele mijloace de acţiune avute în vedere în organizarea muncii şi gestionarea efectivelor;

- să descrie ţinta şi rezultatele aşteptate. În această fază este util pentru însărcinatul cu formarea să descrie caracteristicile personalului de format, posturile de muncă pe care îl ocupă, efectivele previzibile şi nivelul formării (nivelul II, IV sau V). Însărcinatul cu formarea va putea ulterior să examineze obiectivele globale şi specifice în termeni de competenţe de dobândit.

- să definească mijloacele de angajat pentru a pune în aplicare ansamblul de măsuri şi de mijloace pentru formare. Acest lucru constă în studierea modalităţilor de realizare în ceea ce priveşte durata, ritmul de muncă, modul de organizare din punct de vedere pedagogic (formarea asigurată în parte de întreprindere şi în parte de instituţii specializate sau activitate de formare), dar şi în evaluarea formării în ceea ce priveşte cunoştinţele, satisfacerea sau transferarea în locul real de muncă.

5.3. Planul de formare

Planul de formare reprezintă exprimarea operaţională a politicii de formare a întreprinderii. Acesta este compus:

- dintr-o expunere a contextului. Exemplu: datorită informatizării sistemului de încasare s-a prevăzut formarea de casieriţe;

- dintr-o descriere a acţiunilor. Se poate, de exemplu, să se arate subiectele formării, numărul de subiecţi avuţi în vedere, precum şi orele consacrate pentru aceasta;

- dintr-o previziune în ceea ce priveşte programarea acţiunilor în timp. Obligaţia legală fiind anuală, este mai eficace să se stabilească un plan anual şi chiar plurianual. De exemplu,

vom putea indica faptul că zece casierițe vor fi formate în birotică, având în vedere șase sute de ore în șase luni;

- dintr-un buget fondat pe previziuni al acțiunilor de îndeplinit. Bugetul trebuie să ia în considerare cheltuielile directe cu formarea (costuri ale învățării), cheltuielile cu deplasările stagiarilor, amortizările echipamentelor și clădirilor.

Aceste patru faze sunt completate de un demers calitativ, ceea ce permite întreprinderii să răspundă mai bine la nevoile de formare ale salariaților săi. În consecință întreprinderea trebuie:

- să-și orienteze deciziile măsurând impactul pe care îl va avea planul de formare asupra dezvoltării activităților sale;

- să conceapă un caiet de sarcini și să se consacre punerii lui în aplicare, căci foarte adesea proiectele de întreprindere precum punerea în funcțiune a unei politici de calitate rămân fără urmare. O inginerie presupune, deci, un ansamblu de lucrări coordonate care orientează actorii în loc să-i constrângă. Un caiet de sarcini trebuie să fie ușor de citit, ușor de interpretat și de pus în aplicare;

- să îndeplinească acțiunile de formare. Se va putea măsura calitatea formării în comparație cu competența prestatorilor. Adultul care poate să învețe având capacitatea de a decide să învețe sau să nu învețe, intervenienții din exterior (formatorii sau personalul din întreprindere însărcinat să transmită cunoștințele lor profesionale) nu trebuie în niciun caz să se substituie acestuia. În schimb, prestatorii pot să ajute și să încurajeze stagiarii în opțiunile lor, ceea ce va facilita munca începută;

- să mobilizeze cunoștințele. Specificul oricărei formări este de a crește potențialul resurselor indivizilor pentru ca ei să poată să le utilizeze și să le combine în elaborarea de competențe noi. Calitatea depinde deci de condițiile în care se utilizează cunoștințele, deoarece nu numai rezultatul

serveşte de criteriu de referinţă pentru calitate, dar şi utilizarea sa.

5.4. Formarea şi calitatea

O analiză a normei ISO 9004-2 permite să se evidenţieze principiile de dezvoltare a salariaţilor prin intermediul indirect al formării. Într-adevăr:

- formarea trebuie să aibă în vedere pe toţi salariaţii şi nu numai persoanele care au responsabilităţi;

- aceasta trebuie să permită salariaţilor să stăpânească procedeele, să culeagă şi să analizeze datele. De asemenea, formarea constituie pentru întreprindere o oportunitate care permite să se identifice şi să se analizeze problemele în vederea efectuării de acţiuni corective şi îmbunătăţiri în cadrul echipei;

- formarea trebuie să permită să se verifice dacă salariaţii au nevoie de o calificare oficială şi, în acest caz, să le ofere în mod corespunzător asistenţă şi încurajări.

În faţa acestor constatări, viziunea MRU rămâne neclară. Într-adevăr, formările în întreprindere, dacă ele există, se adresează în principal personalului de conducere care, nu sunt întotdeauna cele mai prioritare. În consecinţă, reţinerea responsabililor faţă de formarea continuă a salariaţilor lor îşi găseşte justificarea în mai multe cauze. Formarea presupune o absenţă mai mult sau mai puţin lungă a salariaţilor. Este o situaţie care poate să perturbe organizarea muncii. De asemenea, odată format, salariatul manifestă o dorinţă de schimbare a postului, chiar şi de revalorificare a statutului, ceea ce evident nu întotdeauna se poate efectua.

5.5. Exemplu de grilă de cercetare a unei disfuncţii

Tabelul de mai jos propune un demers de inginerie. El descrie o situaţie de pe teren şi caută să aducă un răspuns adaptat. Demersul se articulează în jurul a trei faze. Prima constă din a stabili disfuncţia şi a fixa obiectivele de atins. A doua pune în evidenţă cauzele şi proiectează ipoteze de soluţii. În sfârşit, ultima fază propune un plan de acţiune adecvat.

Constatări	Obiective
Întrebări: - Cum se manifestă problemele? - Care sunt efectele?	Ce se doreşte să se obţină? De ce?
Exemplul 1 Se constată o creştere a lipsurilor la inventar în unităţile de comerţ situate în marile oraşe cu peste 200000 de locuitori. Aceasta are în parte drept rezultat o scădere puternică a profiturilor comerciale.	*Exemplul 1* Să se descrească rata cu 75% pe 5 ani (15% pe an)
Exemplul 2 Se remarcă un absenteism din ce în ce mai cronic al personalului profesional mai cu seamă în liceele profesionale. Aceasta conduce la o întârziere în programă.	*Exemplul 2* Să se dezvolte condiţii de muncă favorabile motivării şi asigurării prezenţei

Cauze	Soluţii posibile
Exemplul 1 - slăbiciunea sistemului antifurt; - lipsa de vigilenţă şi chiar creşterea furturilor personalului faţă de care se manifestă tendinţa de a fi neglijate *Exemplul 2* - nesiguranţa datorită problemelor de comportament ale elevilor; - lipsa de motivare a elevilor, care se traduce printr-un absenteism şi un dezinteres fără precedent.	*Exemplul 1* - să se dezvolte vigilenţa personalului atrăgându-i atenţia asupra efectelor lipsei de la inventar; - refacerea sistemelor de securitate *Exemplul 2* - să se dezvolte legăturile dintre profesori şi elevi; - să se revadă metodele de muncă şi ritmurile şcolare; - să se revadă şi condiţiile de orientare ale elevilor.

Plan de acţiune

Exemplul 1
- să se pună în funcţiune un sistem de descurajare (persoane de pază sau agenţi de securitate);
- să se pună în funcţiune un sistem global de atribuire de primă dacă o scădere semnificativă a lipsurilor la inventar este constatată.

Exemplul 2
- să se schimbe în profunzime condiţiile de transmitere a „capitalului cultural" şi să se dezvolte de exemplu alternanţa;
- să se revadă formarea şi condiţiile de recrutare ale personalului de instruire. În Franţa, este regretabil faptul că principala cale de a deveni profesor este concursul, chiar dacă experienţa şi îndemânarea practică unite cu cunoştinţe suficiente ar putea fi de ajuns în anumite cazuri.

BCU "CAROL I" LIBRARY

4

Mobilitatea profesională

În calitate de instrument de gestiune a locurilor de muncă şi a competenţelor, mobilitatea prin muncă este o metodă din ce în ce mai mult utilizată, şi aceasta în toate sectoarele de activitate. Ea constă în afectarea succesivă a unui salariat pe diferite posturi de muncă.

1. Conceptul de mobilitate

În trecut, datorită ataşamentului persoanelor faţă de mediul lor geografic (familia, specificul local) şi a insuficienţei mijloacelor de comunicare (transporturi) din epocă, salariaţii erau reticenţi faţă de mobilitatea geografică. În zilele noastre, de cele mai multe ori, situaţia este alta. Date fiind mutaţiile tehnologice, instabilitatea pieţei mâinii de lucru, mobilitatea a devenit un criteriu indispensabil pentru a găsi un loc de muncă, dar şi pentru a evolua în cadrul unei întreprinderi. Să remarcăm că directorii de întreprinderi acordă mobilităţii o importanţă deosebită, deoarece ea răspunde nevoilor de gestiune a locurilor de muncă, permiţând salariaţilor să se formeze, dar şi să se adapteze la diferite schimbări. Din acest motiv, mobilitatea reprezintă o strategie esenţială de gestiune a locurilor de muncă şi a competenţelor. Totuşi, mobilitatea trebuie să fie gândită cu chibzuinţă. Aceasta ar putea face obiectul unei cooperări între salariat şi direcţia de personal.

Desigur, mobilitatea geografică constituie un fapt cultural nou care încearcă să răspundă unor nevoi reale. Aceste schimbări se explică în parte prin creşterea dimensiunii şi chiar a capacităţilor de producţie ale întreprinderilor, dar şi prin natura practicilor şi relaţiilor profesionale. Acestea se văd modificate de dezvoltarea înaltei tehnologii şi de creşterea volumului activităţii economice. O unitate de comerţ nu se va mai rezuma la o structură mică, uşor de controlat şi de administrat. Aceasta a devenit o organizaţie în ansamblul său bine structurată şi capabilă să se adapteze la realităţile socioeconomice locale.

În calitate de strategie a întreprinderii, mobilitatea spre o altă unitate de comerţ pare să fie un mijloc pentru a împiedica salariaţii să dobândească obiceiuri rele şi să se fixeze în rutină. Aceasta constituie un atu care, graţie punerii în aplicare a strategiilor de formare, transformă conţinutul locurilor de muncă şi obligă persoanele să se adapteze la evoluţia socioeconomică. Pe de altă parte, din punctul de vedere al salariaţilor, faptul de a fi disponibil şi de a trece de la o unitate de comerţ la alta reprezintă o ocazie de învăţare şi o condiţie pentru promovarea în cadrul anumitor întreprinderi. Mobilitatea profesională este în parte de resortul direcţiilor de resurse umane. Acest fenomen numit până în prezent mobilitate profesională corespunde unei schimbări de loc de muncă şi chiar de meserie. Este o decizie importantă care trebuie să permită obţinerea adecvării între salariat şi noul loc de muncă pe care îl va ocupa. Pe de altă parte, este de precizat că mobilitatea socială a devenit o realitate indiscutabilă care se impune tot mai mult întreprinderilor.

Mobilitatea internă adesea pusă în aplicare permite salariatului să-şi păstreze funcţia chiar schimbând unitatea, deci locul de muncă. Această practică reprezintă o modalitate de a dispune de personal care poate să îndeplinească în acelaşi timp un rol de formator şi de elev. Într-adevăr, faptul de a interacţiona cu diferite persoane este sursa de dobândire şi

de transmitere a cunoştinţelor. Acest lucru nu apare în instituţiile şcolare care cultivă mai curând o competiţie între ramuri şi în cadrul unei aceleiaşi filiere. Interacţiunea permite să se împărtăşească experienţele mobilizate în cadrul societăţii, dar de asemenea de a avea persoane disponibile în orice moment pentru a se manifesta pe posturile strategice. Se vorbeşte despre o gestiune cantitativă şi calitativă a personalului care permite, pe de o parte, să se evite abundenţa de efective sau insuficienţa acestora şi pe de altă parte, să se împiedice sub- sau supracalificările. Noi credem că mobilitatea profesională constituie un mijloc de acţiune privilegiat, care influenţează asupra motivării şi competenţelor salariaţilor. Salariatul care doreşte să-şi crească capitalul său de competenţe se implică în viaţa întreprinderii arătându-se mai disponibil mai cu seamă pentru a învăţa mereu mai mult. În semn de recunoştinţă, direcţiile îi oferă în general posibilitatea unei promovări, garanţia motivării pe durata însuşirii de cunoştinţe noi. În ceea ce priveşte mobilitatea externă, aceasta a devenit o practică curentă în condiţiile delocalizărilor şi ale restructurărilor.

Totuşi, în numeroase întreprinderi, acţiunile şi mijloacele aferente formării puse în aplicare şi sistemele de promovare fidelizează salariaţii. Aceştia din urmă păstrează spiritul casei. Ei îşi exprimă frecvent nevoia de a face carieră în aceeaşi întreprindere şi nu doresc să-şi piardă locul de muncă.

2. Limitele mobilităţii

Să ne amintim că direcţiile de personal mută persoanele în funcţie de nevoile structurilor. Mobilitatea este într-adevăr o strategie a întreprinderii şi salariaţii care vor să obţină o promovare trebuie să ţină cont de această realitate. Poate fi, de asemenea, vorba de o mutare spre nivelurile inferioare,

fapt ce se traduce prin afectarea unei persoane pe o unitate de comerţ mai puţin importantă. În toate cazurile, această practică permite salariaţilor să dobândească cunoştinţe şi competenţe care rezultă din munca lor, bazată pe noţiunea de parteneriat. Dacă mobilitatea este un factor cheie în bunul mers al întreprinderii, direcţiile ar trebui să se dedice în mod deosebit ca să o organizeze şi să o structureze. Într-adevăr, să reamintim că se mută de la o unitate la altă persoane care au o cultură, adică un ansamblu de deprinderi proprii. Şi chiar dacă organizatorii pretind ca metodele de muncă să fie identice pentru ansamblul reţelelor lor, alte elemente sunt de luat în considerare. Este vorba de dimensiunea unităţilor de comerţ, diversitatea activităţilor, caracteristicile personalului, dotările materiale. Toate aceste elemente vor presupune un studiu prealabil astfel încât integrarea noilor salariaţi să fie eficace. Această constatare determină necesitatea studierii mobilităţii sub toate aspectele.

3. Managementul mobilităţii

Realizarea studierii prealabile a mobilităţii înseamnă de fapt să se definească în primul rând scopurile de urmărit. Dacă faptul de a muta salariaţii are drept obiectiv să le permită să dobândească noi competenţe, însărcinatul cu Managementul resurselor umane ar putea să se întrebe în ceea ce priveşte:

- Cum să se pregătească terenul astfel încât salariatul să poată dobândi toate noile competenţe indispensabile funcţiei?
- Ce tehnici de evaluare să se utilizeze pentru a fi sigur de rentabilitatea acestor mutări de personal?

A răspunde la aceste întrebări ni se pare fundamental, cu atât mai mult cu cât rău pregătită, afectarea unui salariat la o nouă unitate de comerţ poate să aibă consecinţe nefaste

asupra rezultatelor firmei. În plus, individul şi grupul în genere rezistă la schimbare. O integrare bine efectuată trebuie să provoace o redinamizare a activităţii economice datorită, de exemplu, restructurărilor şi chiar a noilor forme de organizare ale muncii. În întreg domeniul celor ce exercită profesii, există mize de ordin organizatoric. În cadrul unei aceleiaşi firme salariaţii pot să pună în aplicare strategii de relaţii informale pentru a se proteja împotriva ierarhiei. De aceea numirea unui nou responsabil trebuie să parcurgă perioade de comunicare şi de acţionare în comun. Aceasta permite să se atenueze neînţelegerile. Pe de altă parte, „nu indivizii mai bine integraţi sunt aceia care participă în mod activ la viaţa întreprinderii"[1]. Unii cred că a fi integrat înseamnă doar să ai vechime în întreprindere. Or, noţiunea de integrare nu este întotdeauna legată de noţiunea de vechime în întreprindere. Responsabilul cu resursele umane, dacă există unul, trebuie să pună la dispoziţia colaboratorilor săi un anumit număr de instrumente profesionale adecvate. El trebuie să le pună la dispoziţie „biblia întreprinderii". Trebuie să-i informeze asupra obiectivelor pe termen scurt, mediu sau lung. Toată această aprofundare trebuie să fie precedată de o evaluare riguroasă a nevoilor şi a caracteristicilor din fiecare unitate de comerţ. Cu ajutorul unei grile de analiză se pot identifica şi analiza activităţile specifice locului: volumele de activitate, cifra de afaceri, dotarea materială şi, bineînţeles, caracteristicile personalului (vârstă, sex, nivel de responsabilitate etc.). Se pot, de asemenea, contura aspectele relaţionale ale diferitelor locuri de muncă şi chiar oportunităţile de evoluţie, interesele profesionale proprii fiecărui post, riscurile, şi aceasta dintr-o grijă de a răspunde mai bine la nevoile în materie de resurse umane ale întreprinderii. Rolul personalului de conducere este de a

---

[1] Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, Paris, Le Seuil, 1985, pag. 113.

identifica şi de a administra competenţele salariaţilor săi şi mai cu seamă de ale mobiliza pentru a fi folosite mai bine în alte situaţii. Pentru a efectua un astfel de demers, organizatorii pot să aleagă între o evaluare a rezultatelor sau o evaluare a proceselor. Evaluarea rezultatelor este pusă în aplicare mai presus de orice. Or, se dovedeşte, de asemenea, pertinentă aprofundarea desfăşurării acţiunilor salariaţilor dacă se admite că modul în care s-au efectuat, mai curând decât cauzele faptelor generează o mai mare dinamică profesională. Prin utilizarea acestor metode este mai uşor să se evidenţieze abaterile cantitative şi calitative între nevoile şi resursele umane. Este, de asemenea, posibil să se pună în aplicare acţiuni şi mijloace de susţinere a posturilor de lucru astfel încât mobilitatea să contribuie la ameliorarea performanţei salariaţilor.

În sfârşit, mutarea unei persoane poate presupune şi pe aceea a familiei sale. S-ar putea lua în considerare acest parametru care este sursa de stabilitate pentru individ. Este în consecinţă de dorit ca mobilitatea să fie opera unei coparticipări între direcţia resurselor umane şi salariaţi. Astfel, se defineşte sensul filosofic, moral, dar şi realist al mobilităţii; realitate pregnantă în societăţile noastre moderne.

BCU IASI/CENTRU

5

Pentru o gestiune bazată pe previziuni a funcţiilor şi a competenţelor

În zilele noastre, sunt numeroase IMM-urile care se înscriu în tendinţa modernizării. Se constată mutaţii permanente ale posturilor de muncă. Aceste schimbări provoacă nevoi uriaşe în ceea ce priveşte calificarea, consilierea şi susţinerea. Faţă de această nouă situaţie, ne întrebăm asupra naturii şi pertinenţei acţiunilor de efectuat pentru o mai bună adaptare a salariaţilor în condiţiile reactualizării competenţelor lor.

Nivelul de formare iniţială necesar pentru a putea pretinde la o angajare, nu încetează să crească. Oportunităţile de locuri de muncă oferite unui candidat de nivelul cinci acum zece ani nu mai sunt aceleaşi astăzi, cel puţin în domeniul comerţului. Nu numai calificările pretinse în gestiunea comercială se multiplică, dar formarea continuă se dezvoltă considerabil şi ia în considerare aspiraţiile salariaţilor. Toate aceste analize presupun o gestionare mai dinamică a locurilor de muncă ca să se anticipeze evoluţiile viitoare şi să se remedieze disfuncţiile legate de o adecvare necorespunzătoare între nevoile viitoare şi resursele umane mobilizabile sau de mobilizat.

1. Constatarea situaţiei existente

Să pornim de la ideea conform căreia este de dorit să se dispună de mijloace pentru a cunoaşte mai bine realităţile din domeniul muncii înainte de a ne gândi la meseriile şi la funcţiile de mâine. Constatarea situaţiei existente sau inventarul diferitelor posturi de lucru reprezintă prima fază a unei gestiuni riguroase a funcţiilor şi a competenţelor. Descrierea precisă şi fidelă a competenţelor reale ale unui salariat este posibilă graţie interviurilor, a unui simţ de observare participativă şi a biografiilor socioprofesionale.

La fel ca pentru evaluare, interviurile pot să se sprijine pe un suport scris, un ghid ce ar conţine întrebări care să permită să se obţină un maxim de informaţii privind practicile reale ale salariaţilor: organizarea muncii lor, strategiile de comunicare pe care le utilizează, strategiile de creare de reţele pe care le dezvoltă etc. Aprecierile care se fac asupra anchetelor conduc la faptul că cei anchetaţi sunt reticenţi. De aceea cel ce anchetează sau auditorul trebuie să creeze în prealabil un climat de încredere ca să evite cenzurarea informaţiilor. El trebuie, de asemenea, să dezvolte o capacitate de ascultare activă şi aceasta din grija de a obţine un maxim de participare din partea interlocutorilor săi.

Examinarea interactivă se exprimă printr-o implicare socială integrală pe teren. Este o metodă esenţială care permite să se evidenţieze competenţele explicite şi implicite ale salariaţilor. Examinarea permite să se înţeleagă atitudini (competenţă de comportament), dar se loveşte de dificultăţi atunci când este vorba de a descoperi opiniile şi motivările. Ea permite să ne focalizăm asupra comportamentelor cu vizibilitate mare şi a produselor care nu diferă. Această abordare este esenţială pentru a detecta fenomene care nu se reproduc adesea şi chiar niciodată. Datorită acestei metode, suntem aduşi în situaţia de a constata că în marea

distribuţie de textile, directorul unităţii de comerţ este mai întâi un om de teren. El participă în mod activ la operaţiile de desfacere, de emitere de comenzi, de gestionare a casieriilor şi de urmărire a stocurilor. În acest fel, comunică în mod regulat cu salariaţii săi dar, de asemenea, descoperă produsele. Această metodă activă se dovedeşte, pe de altă parte, puţin costisitoare şi este adaptată locurilor de muncă cu dominantă manuală şi relaţională.

Deşi Pierre Bourdieu[1] ne atenţionează împotriva iluziei autobiografiei, noi credem că este o metodă care furnizează informaţii pertinente pornind de la spusele persoanelor. Cu ajutorul biografiilor, este posibil să se cunoască vârsta la care persoanele au început să profeseze, tranziţiile lor profesionale şi perioada în cursul căreia au fost motivate pentru asumarea de responsabilităţi. Aceste informaţii facilitează o mai bună înţelegere a preocupării sociale a indivizilor. Totuşi, trebuie să se aibă în vedere relativitatea acestor informaţii.

Avem tot interesul să acceptăm postulatul sensului existenţei povestite deoarece, conform lui Daniel Bertaux, povestirea vieţii înseamnă de-a dreptul să dai un sens trecutului. Această căutare a sensului nu înseamnă că trebuie să revenim în timp pentru a ne simţi bine. Pentru Cheikh Anta Diop[2] este vorba de a accepta ideea conform căreia numai o adevărată cunoaştere a trecutului poate să menţină convingerea unei continuităţi în viaţa socioprofesională a indivizilor. În acest sens se cuvine ca salariaţii să fie ascultaţi, să-şi explice mobilitatea prin muncă şi formarea în activitatea profesională. Biografiile permit să se remarce că în marea distribuţie textilă responsabilii sunt animaţi de o doză mare de voinţă chiar dacă „voinţa nu pare să mai fie la

---

[1] Pierre Bourdieu, *Raisons pratiques, sur la théorie de l'action*, Paris, Le Seuil, 1994, pag. 81.

[2] Cheickh Anta Diop, *L'unité culturelle de l'Afrique noire*, Paris, Présence Africaine, 1959.

modă"[1]. Aceste metode variate de investigare ne-au permis să descoperim diverse practici profesionale. Să luăm exemplul salariaţilor casei, adică a persoanelor care s-au integrat de foarte tineri în lumea întreprinderii cu un nivel redus de formare iniţială (certificatul de aptitudine profesională) şi care au urcat progresiv treptele şi diferitele posturi de lucru ierarhice intermediare pentru a ocupa posturile de lucru de nivel înalt. Această remarcabilă mobilitate socială prin muncă este posibilă datorită însuşirii culturii întreprinderii. Aceşti „simpli" salariaţi deveniţi cadre de conducere responsabile sunt puşi în situaţia să administreze în fiecare zi o multitudine de sarcini pe care ei le stăpânesc perfect. Foarte adesea „ei iau cunoştinţă de noile proceduri prin descoperire atunci când este vorba de a rezolva cât mai repede o problemă"[2]. Ei reuşesc aceasta deoarece dispun în această privinţă de ceea ce Christian Batal[3] numeşte o zonă de autonomie sau o marjă de manevră. Poziţia de responsabil care se bucură de toate drepturile nu este posibilă decât dacă persoanele au legitimitatea de a interveni asupra ansamblului profesiei lor. În caz contrar, experimentările sunt limitate şi dau ocazia la frustrări.

---

[1] Joffre Dumazedier, *Vers une socio-pédagogie de l'autoformation*, Les Amis de Sèvres, 1980.

[2] France Henri, „L'autoformation assistée, dans des environments souples informatisés" în, *Les sciences de l'éducation*, vol. 21, Nr. 1-2, 1996, pag. 54.

[3] Christian Batal, *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*, Editions d'Organisation, Paris, 1997.

2. Evoluţiile bazate pe previziuni

Această fază este continuarea fazei de constatare a situaţiei existente şi începe cu inventarierea factorilor de evoluţie internă sau externă. Factorii de evoluţie ai competenţelor sunt în esenţă:

- factorii tehnologici (soft-urile noi, de exemplu, pentru gestiunea activităţii comerciale);
- factorii economici (conjunctura);
- factorii organizatorici (modificarea metodelor de muncă).

Pentru a face faţă acestei situaţii, responsabilii cu resursele umane au mai multe opţiuni printre care mobilitatea sau formarea.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Partea a treia
Evaluarea competenţelor

Evaluarea apare din ce în ce mai mult în caietele de sarcini ale întreprinderilor. În anumite sectoare caracterizate prin formări profesionale bazate pe experienţe, evaluarea competenţelor profesionale şi a competenţelor comportamentale este foarte dificil de realizat. Aceasta se efectuează în timpul acţiunii şi la locul de muncă. Cum se poate evalua, de exemplu, dobândirea unei abilităţi în ceea ce priveşte relaţiile? Cu toate acestea evaluarea şi recunoaşterea cunoştinţelor în cadrul activităţii profesionale ar constitui o şansă istorică pentru muncitorii sau patronii neo-autodidacţi, care sunt din ce în ce mai numeroşi în sectoarele comerciale. Evaluarea cunoştinţelor dobândite prin experienţă poate, de asemenea, să permită întreprinderii să capitalizeze competenţele salariaţilor săi. Capitalizarea se poate realiza, de exemplu, cu ajutorul unui manual intern al întreprinderii, „biblia întreprinderii". Unele IMM-uri efectuează în mod regulat această muncă fapt care le permite să prezerve competenţele profesionale şi să le transmită, dacă este cazul, generaţiilor viitoare de salariaţi. Această iniţiativă nu apare ca un mijloc de a lupta împotriva elitismului şcolar şi a dominaţiei diplomelor, destul de curentă în numeroase ţări?

Din anul 1971, data la care a fost instituţionalizată formarea continuă, până în anii nouăzeci, s-a constatat în Franţa o creştere a cheltuielilor cu formarea, care nu poate fi

neglijată. Dimpotrivă, în jurul anului 1995, am asistat la o scădere considerabilă a acestora. Raţiunile economice au fost trecerea de la o logică de consum la o logică de investire. Cea mai mare parte a întreprinderilor competitive caută să-şi rentabilizeze acţiunile de formare aşa încât merg chiar până a le propune salariaţilor o co-investire, adică un fel de participare financiară.

Evaluarea poate, de asemenea, să fie o miză strategică şi permite să se legitimeze cunoştinţele salariaţilor. Într-adevăr, o întreprindere care se dispensează să realizeze bilanţul cunoştinţelor salariaţilor pe teren este supusă unor riscuri uriaşe.

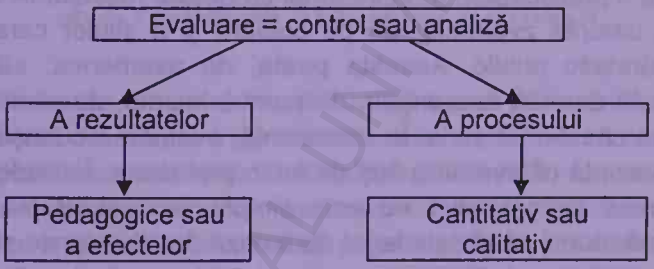
BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

6

Metode de evaluare

1. Ce trebuie să evaluăm?

Schema de mai jos prezintă diferitele procedee de evaluare:



După cum constatăm, evaluarea poate să se efectueze cu ajutorul unui control şi, de asemenea, poate să facă obiectul unei analize a rezultatelor şi/sau a proceselor. Controlul constă, de exemplu, în a determina numărul de salariaţi în formare pe teren. Acesta este cantitativ, contrar analizei care este calitativă. Există două niveluri de evaluare a rezultatelor: a rezultatelor pedagogice sau a repercusiunilor acţiunilor de învăţare pe teren.

BCU IAŞI · NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2. Evaluarea pedagogică

Evaluarea pedagogică permite să se măsoare percepţia şi cunoştinţele salariaţilor. Două motive justifică evaluarea percepţiei. Primul se bazează pe faptul că formarea este o prestare de servicii, care cuprinde un produs şi o relaţie. Or, relaţia se evaluează prin modul de percepţie. Al doilea motiv este că perceperea permite să se repereze cu rapiditate disfuncţiile din organizarea muncii. De exemplu, observând că majoritatea salariaţilor este nemulţumită, ne putem gândi la existenţa unei probleme pe care trebuie să o analizăm ca atare. Din cauza naturii sale subiective, evaluarea perceperii poate fi practicată în mod informal cu ocazia meselor la cantină, datorită zvonurilor de pe culoare şi a ştirilor care se răspândesc public. Aceasta poate, de asemenea, să fie formală datorită secvenţelor de muncă bazate, de exemplu, pe un chestionar scris. În consecinţă, evaluarea cunoştinţelor prezintă câteva dificultăţi de ordin protocolar. Într-adevăr, controlul cunoştinţelor nu este simplu de realizat mai cu seamă atunci când este legat de o miză de titlu sau de statut socioprofesional. Evaluarea competenţelor profesionale şi a cunoştinţelor dobândite prin experienţă la locul de muncă nu mai este simplu de operat şi nu este întotdeauna uşor de măsurat gradul de dobândire de competenţe între începutul şi sfârşitul unei acţiuni de învăţare. Grila de evaluare de mai jos ne oferă indicaţii în ceea ce priveşte evaluarea.

BCU IASI

Competenţe căutate	Moduri pedagogice potrivite	Ceea ce este în joc pentru cel ce învaţă	Modalităţi de control al cunoştinţelor
Cunoştinţe generale sau specifice	Expuneri, Demonstraţii	Să cunoască, Să înţeleagă	Teste privind cunoştinţele, Examene
Competenţe profesionale	Exerciţii, studii de caz	Să reproducă, Să adapteze, Să transfere	Exerciţii şi studii de caz
Competenţe comporta-mentale	Simulare, Jocuri de rol	Să reproducă, Să adapteze	Punere în situaţie reală sau simulată

3. Evaluarea efectelor formării

Evaluarea efectelor formării în domeniul profesional este preferată de către întreprinderi deoarece permite să se evidenţieze competenţele dobândite şi efectele lor asupra rezultatelor întreprinderii. Instrumentul cel mai utilizat este tabelul matrice între activităţi şi cunoştinţele generale sau specifice, competenţele profesionale şi competenţele de ordin comportamental corespunzătoare. Cu titlu de exemplu, să observăm tabelul de mai jos.

Compe-tenţele activate	Cunoştinţe generale sau specifice	Compe-tenţă profe-sională	Competenţă comporta-mentală	Indicatori
Primirea clienţilor				Număr de reclamaţii
Casierii				Numărul minutelor de aşteptare

Un inconvenient scos în evidenţă în practica unui agent nu este în mod necesar datorat agentului sau competenţelor sale. Greşeala poate fi provocată de o disfuncţie care îi este străină. Aceasta vrea să însemne că inconvenientul nu este întotdeauna legat de o problemă de competenţe, ci poate proveni din contextul muncii, ca de exemplu, funcţionarea defectuoasă a unui instrument profesional.

4. Evaluarea proceselor formării

Evaluarea proceselor presupune un demers cantitativ urmat de un demers calitativ. Pentru demersul cantitativ trebuie să se listeze informaţii precum:

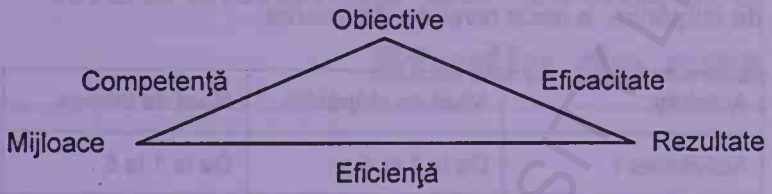
- personalul avut în vedere prin acţiunile de formare;
- domeniile de activităţi tehnice;
- durata învăţării pe postul de muncă ţintă;
- tipul persoanelor de ajutat (de sprijinire sau tutori);
- tipul de practici (managementul personalului, urmărirea stocurilor şi a aprovizionărilor, urmărirea finanţelor);
- obiectivele vizate (competenţele profesionale, competenţe comportamentale).

Cu ajutorul procentelor, se poate măsura efortul cantitativ. Procentele cele mai utilizate sunt:

- procentul efortului care se calculează făcând raportul între orele pentru formare în care nu se lucrează şi acelea în care se lucrează;
- procentul legal, care este egal cu cheltuielile privind formarea împărţite la masa salarială. Procentul legal aferent formării pentru întreprinderi este de 1,5% din masa salarială;
- costul orar al formării este egal cu totalul cheltuielilor împărţit la orele de formare.

Pentru demersul calitativ, este vorba de a măsura relaţia între, pe de o parte, obiective şi rezultate în ceea ce priveşte

eficacitatea, şi pe de altă parte, între mijloace şi rezultate în ceea ce priveşte eficienţa şi, în sfârşit, între obiective şi mijloace în ceea ce priveşte competenţa. Interrelaţia dintre aceşti diferiţi parametri este prezentată schematic mai jos.



Eficacitatea se măsoară în teorie după examinarea rezultatelor. Eficienţa este o abordare prin costuri, care adaugă la eficacitate productivitatea mijloacelor puse în funcţiune. Competenţa apreciază adecvarea mijloacelor şi obiectivelor. Efortul calitativ constă, de asemenea, în a evalua condiţiile în care a fost realizată formarea.

5. Evaluarea ascendentă sau descendentă

Evaluarea poate să se efectueze în două sensuri: în mod descendent sau ascendent. În primul caz, trebuie să se stabilească caracteristicile activităţilor şi competenţelor. În cursul interviurilor individuale, care se desfăşoară de-a lungul mai multor zile, managerul şi titularul funcţiei sau postului repertoriază şi descriu activităţile sau sarcinile de îndeplinit. Aceştia stabilesc competenţele necesare privind cunoştinţele generale şi specifice, îndemânarea profesională şi atitudinea comportamentală, printr-o plasare în condiţii reale pe postul studiat. Această metodă permite în general să se studieze locuri de muncă foarte diferite în ceea ce

priveşte activitatea, dar apropiate în ceea ce priveşte competenţele. Putem, de asemenea, să utilizăm pentru această metodă grupele de muncă, controlul, analiza şi autoevaluarea care constă, de exemplu, în a pune în formă de tabel activităţile considerate. Prima coloană corespunde nivelului de stăpânire, a doua nivelului de interes

Activităţi	Nivel de stăpânire	Nivel de interes
Activitatea 1	De la 1 la 5	De la 1 la 5
Activitatea 2	De la 1 la 5	De la 1 la 5

Evaluarea ascendentă porneşte de la obiectivele fixate şi se realizează parcurgând mai multe etape.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

7

Instrumente de evaluare
Studiu de caz

Instrumentele de evaluare cele mai utilizate sunt interviurile, chestionarele, controlul, observaţia participativă, analiza documentelor şi bilanţul competenţelor. Interviurile sunt adesea realizate cu ajutorul unui suport scris sau cu ajutorul unui ghid şi permit obţinerea avizului sau a mărturiei salariatului. Cu titlu de exemplu propunem să examinăm tabloul de mai jos.

Exprimări ale persoanelor întrebate	Sensul posibil
- Să lucreze pe teren - Să decidă să înveţe - Să înveţe în colaborare cu persoane diferite - Să înveţe în funcţie de situaţiile care se prezintă pe teren - Să se formeze începând cu problemele care se pun cu ocazia muncii noastre	- Învăţări pe bază de experienţe - Autoinstruire - Practici autonome voluntare, gândite şi organizate. Este vorba despre acţiune
- Să se deplaseze de la un magazin la altul - Să fie mutat de la un post de lucru la altul	- Mobilitate geografică - Mobilitate profesională, Policalificare
- Să treacă de la un post de magaziner la un post de responsabil de magazin	- Mobilitate socială - Promovare socială şi asumarea de responsabilitate

- Să cunoască şi să comunice cu persoanele cu care lucrează	- Interrelaţii şi interacţiuni
- Să fie ajutat de familia sa pentru a începe o nouă profesie - Să reuşească deoarece acesta e destinul	- Rolul originilor sociale - Credinţe
- Datorită formărilor continue se pot dobândi competenţe	- Raport pozitiv faţă de formarea iniţială
- Este adesea necesar să se reactualizeze competenţele datorită faptului că anumite practici devin neadaptate	- Perimările generează obligaţii de a reactualiza cunoştinţele

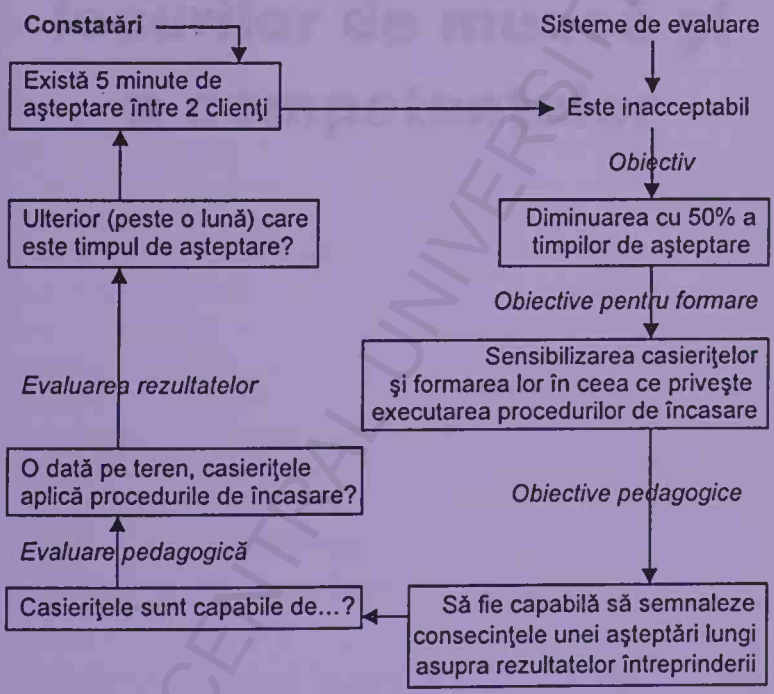
Pe baza interviurilor realizate la zece cadre responsabile de magazin din marea distribuţie am întocmit tabelul de mai sus. Obiectivul unei astfel de munci este de a identifica un anumit număr de indicatori pertinenţi, care ar explica modurile de învăţare la locul de muncă al acestor subiecţi sociali. Analiza sa permite să se observe că persoanele avute în vedere învaţă prin experienţă. Acestea privilegiază interrelaţiile şi este, deci, mai judicios ca responsabilul cu personalul să le mobilizeze pe posturile în care ele ar valorifica munca în echipe pe teren mai curând decât să le izoleze în birouri.

O altă metodă care este utilizată pentru a încerca să se înţeleagă practicile salariaţilor pe teren o constituie observarea participativă. Este o metodă bazată pe o implicare directă permanentă şi permite să se sesizeze atitudini şi fenomene localizate dar, şi comportamente cu vizibilitate mare şi producţii care nu sunt diferite.

Controlul este un instrument făcut pentru a stabili conformitatea sau neconformitatea între, pe de o parte, un rezultat aşteptat, o producţie dorită, o normă de respectat, o procedură tip şi, pe de altă parte, rezultatul obţinut, producţia realizată, procedura pusă în aplicare. Este vorba de a măsura abaterile. Datorită acestui fapt, se impune o programare a controlului care trebuie să se efectueze pornind de la un

model de referinţă, mereu exterior şi anterior operaţiei de control propriu-zise.

Evaluarea se integrează din ce în ce mai mult în acţiunile de formare şi se organizează în funcţie de opţiunile şi de obiectivele din ce în ce mai dificil de fixat. Să luăm cazul aşteptării în faţa unei casierii din supermarket. Se constată o disfuncţie la nivelul aşteptării. Care este soluţia de adoptat?


Constatări
Sisteme de evaluare
Există 5 minute de aşteptare între 2 clienţi
Este inacceptabil
Obiectiv
Ulterior (peste o lună) care este timpul de aşteptare?
Diminuarea cu 50% a timpilor de aşteptare
Obiective pentru formare
Evaluarea rezultatelor
Sensibilizarea casieriţelor şi formarea lor în ceea ce priveşte executarea procedurilor de încasare
O dată pe teren, casieriţele aplică procedurile de încasare?
Obiective pedagogice
Evaluare pedagogică
Casieriţele sunt capabile de...?
Să fie capabilă să semnaleze consecinţele unei aşteptări lungi asupra rezultatelor întreprinderii

Ca urmare a acestui demers se pot prezenta mai multe situaţii ipotetice luate în considerare:

- obiectivele sunt îndeplinite. În acest caz nu este util să se efectueze nicio altă acţiune;
- obiectivele nu sunt îndeplinite. În acest caz, putem să reîncercăm aceeaşi procedură presupunând că ea nu a fost executată bine sau să trecem la execuţia alteia.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Partea a patra
Actorii gestionării locurilor de muncă şi a competenţelor

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

8

Serviciul resurselor umane

Chiar dacă direcţiile de resurse umane care se bucură de toate drepturile se pun încetul cu încetul în funcţiune, în întreprinderi operează frecvent practicile de gestiune administrativă a personalului. Cu toate acestea, de-a lungul analizei noastre am încercat să demonstrăm necesitatea de a trece de la gestiunea personalului la o adevărată gestionare a resurselor umane. Totuşi, în acest capitol, vă propunem să evidenţiem câteva aspecte ale managementului personalului; practică pe care sectorul analizat o administrează la fel de bine ca toate celelalte sectoare economice.

1. Gestiunea efectivelor şi a contractelor de muncă

Gestiunea efectivelor şi a contractelor de muncă este adesea dificil de pus în aplicare. Cu toate acestea, în multe organizaţii, informaţiile privind personalul sunt informatizate sub formă de baze de date. Aceste instrumente profesionale permit ca prin extragere sau triere să se răspundă la întrebări precise sau să se aducă precizări în materie de resurse umane. Pentru a face aceasta, însărcinatul cu gestiunea personalului ar putea să asigure o actualizare exactă a fişierelor, ceea ce ar evita să se stocheze informaţii eronate.

Pe de altă parte, inspecţia muncii este în măsură să aplice sancţiuni pentru stocarea datelor defectuos completate.

Pot fi colectaţi mai mulţi indicatori. Cei mai frecvenţi sunt prezentaţi în tabelul de mai jos:

Vârsta şi sexul salariaţilor
Situaţia familială
Nivelurile formării iniţiale şi continue
Traseul profesional în termeni de posturi ocupate anterior
Natura contractelor de muncă şi chiar regimul de lucru (permanent sau temporar)
Vechimea în întreprindere şi în meserie
Rata de absenteism şi de accidente în muncă

Aceste date sunt impuse prin legislaţia muncii şi pot fi prost redactate fapt care ar putea să conducă la disfuncţii şi la o pierdere de timp în căutarea indicatorilor privind personalul.

Contractul de muncă se defineşte ca fiind convenţia prin care un salariat se angajează să-şi pună toată energia la dispoziţia unui angajator, în subordinea căruia se plasează în schimbul, bineînţeles, al unei remuneraţii. În întreprinderile mici şi mijlocii, politicile de recrutare se articulează în esenţă în jurul a două tipuri de contracte de muncă. Contractele pe durată determinată şi contractele pe durată nedeterminată. Recurgerea la angajarea temporară este o practică a marilor întreprinderi specializate în producţie. Totuşi, angajarea unui salariat trebuie să corespundă unei nevoi reale de resurse umane. Trebuie să se evite, de exemplu, utilizarea contractului pe durată determinată ca instrument de stimulare a implicării salariatului. Această atitudine este frecventă mai mult decât se crede. În zilele noastre, câţi salariaţi sunt în situaţia de a le fi atribuite CDD (contracte pe durată determinată) succesive cu motive diferite? În orice caz, este o realitate care, chiar dacă este puţin mediatizată, face

obiectul unor polemici viguroase. Este posibil să o constatăm în cadrul sectoarelor de activitate precum marea distribuţie de textile. Pentru a încerca să reacţionăm faţă de această situaţie, propunem să ne referim la determinarea efectivelor reale în activitate şi la efectivele în echivalent de timp de durată legală săptămânală (cu normă întreagă). Această din urmă metodă defineşte forţa de muncă reală efectiv mobilizată sau mobilizabilă pentru a permite întreprinderii să-şi îndeplinească pe deplin misiunile. Metoda efectivelor reale în activitate oferă o viziune precisă a numărului de salariaţi operaţionali, care este necesar de administrat, mai cu seamă în termeni de competenţe. Aceste instrumente diferite ar trebui să contribuie mai bine la controlul intrărilor şi ieşirilor de personal. Aceasta ar permite să se lupte împotriva locurilor de muncă precare care din nefericire există mereu în anumite sectoare.

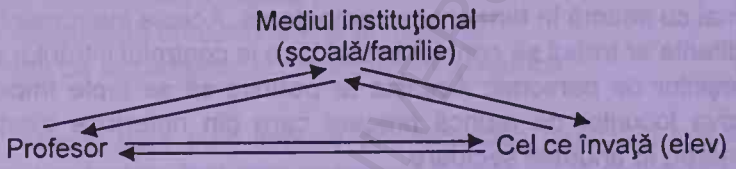
2. Gestionarea întârzierilor, a absenţelor şi a conflictelor sociale

Aceşti indicatori constituie adevărate surse de informare privind disfuncţiile din organizarea muncii. Franţa, de exemplu, este una din ţările din Europa şi chiar din lume în care dreptul la grevă este cel mai mult pus în aplicare. În mod paradoxal, este una din ţările în care gestiunea bazată pe previziunile conflictelor sociale este cvasi-inexistentă. Se aşteaptă mereu ca salariaţii să coboare pe străzi, pentru a începe să se numească mediatori şi să se efectueze negocieri adevărate.

Conflictele sociale precum greva şi absenţele repetate, sunt adesea explicate pornind de la factorii economici printre care figurează salariul. Acestea se justifică, de asemenea, prin inegalităţile sociale şi prin condiţiile de muncă pe care

Jean Brunel[1] le numeşte ruptura cu ordinea socială. Or, motivele ratei mari de ore şi chiar de zile de muncă pierdute din cauza întârzierii, grevei şi a absenteismului se găsesc în mare parte în natura conflictuală a relaţiilor profesionale. Să luăm exemplul profesorilor. Astăzi nu lipsesc critici virulente faţă de absenteismul şi insuficienta implicare a profesorilor. Dar să reamintim că absenteismul afectează mai mult pe elevi decât pe profesori.

S-ar putea materializa relaţiile profesionale ale unui profesor în felul următor:



Profesorul are drept misiune principală să instruiască tinerii care îi sunt încredinţaţi, să contribuie la educaţia lor şi să le asigure o formare în vederea integrării profesionale.[2] Instituţia trebuie să favorizeze medierea sau interacţiunea între aceşti doi actori. Or, nimeni nu ignoră că tinerii manifestă o ostilitate violentă faţă de instituţie în anumite localităţi, mai cu seamă în cartierele cu probleme. Ei percep şcoala şi familia ca locuri închise, domenii artificiale, care par să-i scoată din mediile zilnice în care au găsit adevărata raţiune de a fi. Este vorba în mod esenţial de locurile lor de manifestare (cartier) unde totuşi mass-media este mereu prezentă. În aceste locuri între altele şcoala, Illich[3] constată că tinerii par să se ţină deoparte de o anumită realitate cotidiană a culturii occidentale.

---

[1] Jean Brunel, „Relations professionnelles" în, *Le Travail dans l'entreprise et les sociétés modernes*, Paris, Hachette, 1974.

[2] BO Nr. 22 din 29 mai 1997, pag. 1571-1576.

[3] I. Illich, *Une société sans école*, Paris, Le Seuil, 1971, pag. 62.

Să o repetăm, în multe locuri cea mai mare parte a elevilor nu acordă niciun sens, chiar niciun interes real programelor care le sunt inculcate (întipărite în minte). Nu este vorba de ceea ce Pierre Bourdieu şi Jean Claude Passeron numeau în 1970 o „violenţă simbolică"? Aceasta continuă, chiar dacă se vorbeşte mai puţin şi pare să crească. Această violenţă provoacă reacţii de indiferenţă, strigăte de revoltă, violenţe fizice care fac viaţa unei clase din ce în ce mai dificilă şi comunicarea unei cunoaşteri elevate mai mult sau mai puţin plictisitoare (de moarte) sau cel puţin care nu ajută să o facă vie în viaţa obişnuită.

Constatarea lui Joffre Dumazedier[1] este alarmantă. Conform acestuia, educaţia trăieşte o schimbare neobişnuită de situaţie. Începem din ce în ce mai mult să fim conştienţi de eşecul educaţiei organizate. În final, avem impresia că cei ce învaţă se văd obligaţi să se ducă în structuri şcolare care le propun servicii sau produse neadaptate pe care ei nu doresc să le dobândească. Asta deoarece interesul nu se manifestă în realităţile zilnice. De asemenea, profesorii nu par să fie toţi formaţi pentru această formă nouă de abordare educativă. Se instaurează, în acest caz, o tulburare fără precedent în relaţia profesională profesor-instituţie, profesori-elevi, dar şi elevi-instituţii. Şi deoarece este dificil să se găsească soluţii adaptate, la final se instaurează un sentiment de abandon. Instrumentul de temut cel mai utilizat de către profesori şi chiar de elevi pentru a face faţă acestei situaţii este absenteismul care se petrece în mod repetat dintr-o parte şi din alta. Exceptând grevele, acest fenomen de absenteism devine, deci, în acest sector de activitate un act colectiv deoarece ansamblul profesoral constituie ceea

---

[1] Joffre Dumazedier, *Penser l'autoformation*, Lyon Chronique sociale, 2002.

ce J. D. Reynaud[1] numeşte un corp. Astfel cea mai mare parte a profesorilor se simt integraţi în acest ansamblu purtător, în esenţă, de valori comune. Faţă de aceste constatări, diferiţii actori instituţionali şi ai gestiunii ansamblului profesoral au o responsabilitate deosebită, şi anume aceea de a găsi soluţii alternative. După cum o subliniază Pierre Bourdieu[2], un plan de acţiuni ar consta în revederea metodelor şi condiţiilor de difuzare a capitalului cultural. În zilele noastre nu trebuie să renunţăm la tabuul şcolii obligatorii când se ştie că cea mai mare parte a tinerilor de şaisprezece ani ar preferea mai curând să lucreze decât să dobândească cunoştinţe ale căror mize ei nu le înţeleg? Faptul de a atenua sau suprima caracterul obligatoriu al instituţiei şcolare nu ar favoriza o creştere a cererii de educaţie? În orice caz, în ţările în care aceasta este foarte puternică, problemele de absenteism şi de revendicare sunt mai puţin legate de relaţiile profesionale. Acestea sunt adesea legate de condiţiile salariale şi materiale. Este necesar, de asemenea, să se reînnoiască modurile de învăţare dezvoltând învăţarea alternativă, care pare să răspundă nu numai nevoilor de formare ale tinerilor, şi aşteptărilor întreprinderilor. De asemenea, revizuind metodele de formare şi repartizare a formatorilor, ar trebui să se reducă neadecvarea dintre profitul persoanelor şi posturile de lucru. Profesorii sunt adesea „paraşutaţi" în locuri puţin propice dezvoltării şi împlinirii profesiei lor de formator.

Luc Ferry[3] în cartea sa *Lettre à tous ceux qui aiment l'école* (*Scrisoare către toţi cei cărora le place şcoala*)

---

[1] J. D. Reynaud, *Sociologie des conflits du travail*, Paris, PUF, collection Que sais-je? 1982.

[2] Pierre Bourdieu în *L'US MAG, l'université syndicaliste*, Nr. 510, Noiembrie 1999.

[3] Luc Ferry, *Lettre à tous ceux qui aiment l'école*, Editions Odile Jacob, Paris 2003.

propune un anumit număr de reforme care au provocat contestări virulente. Totuşi, nimeni nu neagă faptul că trebuie să se reformeze anumite practici. Dar nu este suficient să se reformeze numai de dragul reformării. Pentru ca acest concept să exprime o schimbare reală, ar trebui ca autorităţile publice să se doteze cu o nouă politică în atenţia profesorilor, elevilor şi să efectueze transformări substanţiale ale modului de gestiune a administraţiei. Pentru a fi eficace, stimularea bănească şi abordarea contabilă a gestiunii personalului profesoral nu par să fie suficiente. Trebuie să se mobilizeze din nou şi să se remotiveze ansamblul actorilor din educaţie. Într-adevăr, în cartea sa *L'éducation en Afrique: le défi de l'excellence* (*Educaţia în Africa: sfidarea excelenţei*), Khadim Sylla[1] demonstrează că, deşi competenţele pedagogice, stăpânirea disciplinei care se predă şi calitatea mediului de învăţare sunt elemente importante, utilizarea lor eficientă depinde într-o largă măsură de motivarea actorilor. În calitate de stimulent, motivarea este cea care împinge la acţiune. Motivarea ar putea să se transmită prin:

- întărirea autonomiei profesionale a profesorilor acordându-li-se libertăţi de manevră mai importante pe care rigidităţile administraţiei şcolare, foarte adesea, au tendinţe să le constrângă;

- dezvoltarea formării profesionale, ca să se pună profesorul în condiţii optime pentru a-şi administra clasele sale. Totuşi, punerea în valoare a competenţelor trebuie să aibă în vedere atât profesorii, cât şi personalul administrativ, inclusiv planificatorii. Aceasta trebuie să se consacre unei gestiuni riguroase a carierei tuturor actorilor. Este aberant să se interzică integrarea treptată a celor ce lucrează temporar, a celor ce nu au statutul de funcţionar şi a altora care au statute precare din motive bugetare în timp ce lipsa de

---

[1] Khadim Sylla, *L'éducation en Afrique: le défi de l'excellence*, Paris, L'Harmattan, aprilie 2004.

personal se manifestă pretutindeni. Într-adevăr, lipsa sau absenţa de perspective a acestei categorii de personal nu este de natură să dezvolte eficacitatea ei şi este, în plus, sursă de instabilitate latentă;

- reabilitarea imaginii publice a profesorilor în cartierele cu probleme şi sensibilizarea comunităţilor în ceea ce priveşte rolul determinant al educaţiei. Acest lucru ar putea să se facă prin intermediul unei serii de măsuri simultan simbolice şi concrete favorizând mai mult interacţiunea între profesori, părinţi şi întreaga comunitate.

Prin intermediul acestui exemplu, se evidenţiază faptul că Managementul resurselor umane se confruntă cu contradicţii care rămân adesea fără răspuns din lipsă de voinţă, dar şi din cauza incompetenţei. Totuşi, absenteismul exprimă, în esenţă, gradul de motivare sau de nemotivare a agenţilor unei structuri. Această analiză este conformă ideii împărtăşite de Christian Batal[1] conform căreia este judicios să se calculeze o rată corectată care s-ar putea numi rată de prezenţă care să nu includă concediul de maternitate şi bolile de lungă durată. În rezumat, punând în valoare competenţele şi funcţiile într-un cadru transparent, riguros şi echitabil, măsurile sugerate ar putea să contribuie în mod eficace la dezvoltarea unei politici de gestiune a resurselor umane.

3. Ansamblul angajaţilor şi organizarea muncii

Trebuie să reamintim că societatea industrială s-a născut ca urmare a descoperirilor tehnice, a creării de bogăţii, dar şi a efervescenţei ideilor. Toţi aceşti parametri s-au dezvoltat în

[1] Christian Batal, *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*, Paris, Editions d'Organisation, 1997.

mod real în sectoarele private precum acela al automobilului. Misiunile epocii şi chiar acelea de astăzi impun cu necesitate din ce în ce mai mult disciplina, rigoarea, dar şi, în mare măsură, relaţiile profesionale. Este evident că întreprinderile actuale au moştenit aceste schimbări. Totuşi, Frédérick Winslow Taylor (1856-1915), unul dintre autorii cei mai influenţi ai sociologiei organizaţiilor, este cel care a aplicat primul, în mod sistematic, raţionalizarea organizării muncii datorită apariţiei birourilor de metode până în prezent numite birouri în care se gândeşte. Pentru a rezuma gândirea sa, Taylor porneşte de la ideea conform căreia orice muncă, mai cu seamă industrială, este capabilă să primească o definiţie ştiinţifică. Preocupat de eficacitatea muncii, Taylor crede că nu poate fi realizată de salariaţi decât stimulând dorinţa lor de câştig. Acest efort imens al lui Taylor de raţionalizare rămâne un succes evident cu toate eşecurile pe care le-a provocat în anumite organizaţii.

Pentru Managementul resurselor umane, această concepţie a lui Taylor, a organizării muncii, permite să se evite salariaţii în plus, supracalificările şi, bineînţeles, pierderea de timp care este actuală în multe întreprinderi şi în multe ţări. În consecinţă, organizarea ştiinţifică a muncii (OSM) nu exclude alte concepţii ale organizării precum aceea a şcolii relaţiilor umane. Aceasta s-a născut dintr-o celebră experienţă, aceea a lui Hawthone şi Western Electric Company în periferiile din Chicago, în SUA, în anul 1924. Aceasta conduce la ideea conform căreia salariaţii reacţionează pozitiv la faptul că cineva se ocupă de ei pentru a le îmbunătăţi situaţia, mai cu seamă dacă ei se află într-o funcţie inferioară în întreprindere. De asemenea, viaţa în grup se dovedeşte utilă pentru realizarea anumitor sarcini. Într-adevăr, un incident sau o tensiune între salariaţi poate să provoace o tulburare care se repercutează în mod necesar asupra bunei desfăşurări a activităţilor. Este de asemenea necesar ca

salariaţii să fie consideraţi ca nişte actori fără restricţii (care se bucură de toate drepturile) lăsându-i să-şi exercite responsabilităţile: experienţa arată că în întreprinderile în care aceşti parametri sunt neglijaţi sunt frecvente disfuncţiile.

Generaţiile actuale de salariaţi posedă, în ansamblu, cunoştinţe tehnice şi şcolare de nivel înalt. Acestea se autoformează datorită noilor tehnologii ale informaţiei şi comunicării, mediei şi diverselor produse de masă. Din toate aceste motive, salariaţii nu au nici acelaşi nevoi, nici aceleaşi aşteptări ca altădată, fie că e vorba de modul de viaţă în general sau de viaţa profesională în particular. Multe analize sociologice şi economice o confirmă. Astăzi, numărul de salariaţi creşte considerabil cu toată rata şomajului mare. Indivizii doresc să se dezvolte în întreprinderi vii (pline de energie). De asemenea, par să vrea să realizeze activităţi utile în optica îmbunătăţirii modului şi nivelului lor de viaţă. Pentru aceasta, ei îşi pun în aplicare cunoştinţele şi invenţiile (ideile personale) şi refuză tot mai mult ideologiile şi, bineînţeles, sistemele în întregime prestabilite sau predefinite. Întreprinderile par să încerce să se adapteze la aceste transformări profunde ale salariaţilor lor. Lucrările lui G. Archier şi H. Sérieyx[1] dovedesc că, pentru a-şi ridica nivelul de performanţă, întreprinderea trebuie să se bazeze pe adeziunea personalului său. Muncitorii par gata să mizeze pe ingeniozitatea lor, pe ideile lor, cu condiţia ca organizaţia să încerce să le ia în considerare cunoştinţele şi să găsească soluţii alternative liniştitoare faţă de mondializare şi efectele sale destabilizatoare.

---

[1] G. Archier şi H. Serieyx, *L'entreprise du 3e type*, Paris, Editions Le Seuil, 1984.

9

Salariaţii

1. Interesele profesionale ale salariaţilor

Interesele profesionale ale unui salariat corespund gusturilor sale, intereselor aflate pe prim-plan, la ce îi place să facă, la contextul în care trăieşte şi îşi găseşte satisfacţie. Trebuie, bineînţeles, să se ţină cont de această strategie nouă, dar şi de interesele profesionale ale locului de muncă sau ale meseriei (profesiei) pentru ca să se găsească o adecvare între om şi locul de muncă. Totuşi, interesele profesionale nu se limitează numai la gustul pentru munca în echipă sau individuală, gustul pentru activităţile de teren, de concepţie, pentru rapiditate etc., ci sunt în realitate nelimitate. Tabelul de mai jos ne oferă o frescă a intereselor pe care poate să le aibă un salariat responsabil comercial în marea distribuţie.

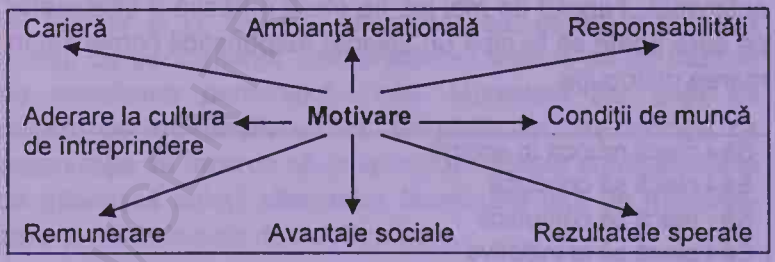
Să-i placă munca în echipă
Să-i placă să conducă
Să-i placă să comunice
Să-i placă să ia iniţiative
Să-i placă negocierile comerciale
Să-i placă deplasările
Să-i placă mobilitatea geografică
Să-i placă să telefoneze
Să-i placă organizarea (raion, planning-uri)
Să-i placă să analizeze situaţii sau probleme

Să-i placă să folosească instrumentele gestiunii şi ale biroticii
Să-i placă să facă interviuri
Să-i placă să coordoneze activităţile
Să-i placă să acorde sfaturi
Să-i placă să evolueze (să se dezvolte)
Să-i placă să mânuiască fluxurile monetare
Să-i placă să ajute
Să-i placă ordinea şi aranjarea (depozitelor, raioanelor)
Să-i placă să fie diplomat
Să-i placă să se mobilizeze în timpul de lucru
Să-i placă să prelucreze informaţiile
Să-i placă concurenţa

2. Motivarea salariaţilor

2.1. Ansamblul cauzelor motivării salariaţilor

Schema de mai jos prezintă elementele care pot să motiveze un salariat în exercitarea profesiei sale



Competenţa unui individ nu mai este sinonimă cu reuşita. Intră în joc un alt parametru: acela al motivării. Să vrei să reuşeşti constituie o dimensiune fundamentală. Motivarea este o dată de bază complexă, produsă de combinarea factorilor care privesc ansamblul managementului resurselor

BCU "SIBIU" LUCIAN BLAGA UNIVERSITY LIBRARY

umane şi al organizării. Nu se motivează salariaţii. Se poate totuşi să le asigurăm condiţii care să le permită să-şi exercite şi să-şi dezvolte cu entuziasm talentele. Individul va putea să-şi dezvolte şi valorifice talentul din momentul în care întreprinderea îi oferă mijloace. Altfel spus, punerea în aplicare a competenţelor nu depinde numai de responsabilitatea sau capacitatea salariatului, ci este rezultanta atât a calităţilor personale (formare sau experienţă), cât şi a condiţiilor în care el este plasat pentru a-şi realiza munca. Cu ajutorul unei acţiuni de formare (stagiu) se poate reuşi motivarea unui salariat, mai trebuie însă ca el să-i înţeleagă scopul. Totuşi, vom enumera condiţiile puse la locul de muncă care au o repercusiune directă asupra competenţelor ce pot fi mobilizate. Printre aceste condiţii reţinem:

- organizarea şi condiţiile de muncă. Un salariat care nu dispune de instrumente profesionale adecvate va avea multă dificultate să pună în aplicare şi să-şi valorifice competenţele. În aceeaşi situaţie este salariatul pe care îl izolăm chiar dacă sarcinile care îi sunt acordate fac obiectul unei munci în echipă;

- relaţiile interpersonale şi inter-servicii. Un salariat care nu se înţelege cu colegii şi cu egalii poate să refuze orice comunicare şi va suporta în mod necesar o pierdere de informaţii. În profesiile de servicii sau de comunicare această situaţie poate să devină repede o frână în punerea în aplicare a competenţelor comunicaţionale;

- regulile de funcţionare şi procedurile se caracterizează în general prin lentoarea şi rigiditatea lor. De asemenea, salariaţii sunt reticenţi şi chiar ostili la orice cadru de reglementare. În această situaţie ipotetică avută în vedere, ele pot să împiedice punerea în aplicare a competenţelor personale. De altfel, regulile şi procedurile nu sunt întotdeauna respectate întocmai de către salariaţi. O activitate ce concertare cu reprezentanţii personalului ar putea să atenueze încetineala

(birocraţia) administrativă. Procedurile ar fi, în acest caz, opera atât a unui demers constructiv, cât şi a unuia participativ.

Rolul îndrumătorilor este de a încuraja salariaţii să vrea să acţioneze. Ei ar trebui să realizeze această punere în aplicare a ansamblului de măsuri şi mijloace (materiale, de informaţie etc.) care ajută să îmbunătăţească propria imagine. De asemenea, ar trebui să se ajungă la aceasta prin recunoaşterea acţiunilor salariaţilor, acordându-le încredere şi prin „crearea de reţele" care permit să-şi crească resursele pe care profesionistul poate să se sprijine pentru a-şi desăvârşi profesionalismul. Cu acest preţ poate ar scădea numărul angajatorilor care se plâng de lipsa de implicare a salariaţilor lor dar şi de refuzul multor agenţi de a-şi asuma responsabilităţi în domeniul lor de competenţe.

Pe de altă parte şi în mod natural, tendinţa este de a spune că remunerarea reprezintă motivaţia principală pentru salariat. Totuşi, indicatorii motivării sunt de natură eterogenă.

Într-adevăr, nu numai salariul face ca un salariat să-şi sporească intensitatea în îndeplinirea anumitor sarcini şi foarte puţin în cazul sarcinilor specifice. Motivarea poate fi legată de un proiect personal sau profesional, de anumite sarcini, de remunerare, de avantaje sociale, de condiţii de muncă satisfăcătoare. Un responsabil de unitate de comerţ motivat este, de exemplu, acela care ştie să combine simultan eforturi fizice, intelectuale şi financiare care îi permit să obţină rezultate bune. El poate, într-adevăr, să se întrebe care-i sunt şansele de a obţine cifre de afaceri bune în raioanele pe care se angajează să le restructureze mai bine. Deci, dacă motivarea este legată de reprezentarea pe care şi-o face un individ privind şansele sale de reuşită, devine important pentru ierarhie să lase agenţilor o marjă de autonomie în exercitarea funcţiei lor. De aceea, un salariat poate să fie motivat deoarece are sentimentul că dispune de competenţele necesare realizării sarcinilor legate de postul

său de muncă. Astfel, atunci când agentul nu se angajează suficient într-o activitate sau într-un proiect profesional sau personal dat, este posibil să fie evaluat. Scopul este acela de a modifica percepţia pe care o are asupra competenţelor sale dar şi de a le îmbogăţi. Această abordare pune în prim plan întreaga importanţă a evaluării şi a recunoaşterii competenţelor. Se va sublinia, de asemenea, interesul care există de a responsabiliza salariaţii dezvoltând un management participativ, bazat pe co-investire.

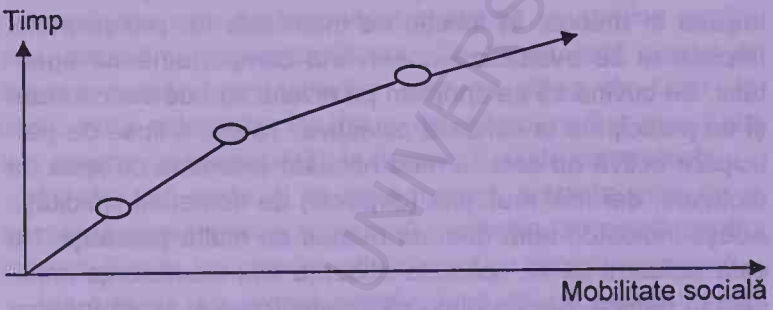
În întreprindere, salariaţii au adesea tendinţa de a se implica în muncă, în funcţie de interesele lor profesionale. Implicarea se evaluează observând comportamentul agentului. Se cuvine să ne sprijinim pe nivelul său de concentrare şi de participare la sarcinile colective. Totuşi, o lipsă de participare activă nu este în mod necesar sinonimă cu lipsa de motivare, dar mai mult ţine (depinde) de domeniul timidităţii. Aceşti indicatori sunt deci de mânuit cu multe precauţii. Nu este suficient să se constate absenţa sau insuficienţa implicării în muncă, dar (în plus) să se analizeze şi să se încerce să se înţeleagă motivele unui anumit comportament ca să se găsească soluţiile adecvate.

2.2. Mobilitatea socială, factor de motivare

Formulăm ipoteza conform căreia persoanele, prin natura lor, doresc să progreseze în societate şi în particular în întreprindere. Dar există diferite realităţi sociale care constrâng indivizii să acţioneze în această logică de a promova social. Efectiv, unii reuşesc mai bine să vadă acest lucru decât alţii. În lumea profesională, acest fapt social poate să fie favorizat de o diplomă care permite persoanelor privilegiate de capitalul lor cultural să acceadă mai uşor la locul de muncă şi să obţină uşor o promovare socioprofesională. Totuşi, în multe sectoare precum distribuţia, în mod evident competenţele,

adică cunoştinţele generale şi specifice, competenţa profesională şi competenţele comportamentale care servesc în activitatea profesională, sunt determinante pentru a putea evolua spre posturile de conducere. După cum am reamintit, aceste cunoştinţe se dobândesc prin experienţă la locurile de muncă.

Aceste competenţe, asociate cu disponibilitatea fac ca agenţii să ajungă să urce diferitele etape pentru a accede la posturile de conducere.



Analiza acestui fenomen de mobilitate socială permite să se constate că este discontinuu.

Deşi Pierre Bourdieu[1] ne atrage atenţia asupra reproducţiei sociale de-a lungul instituţiilor şcolare, lucrul se prezintă altfel pentru mobilitatea socială a indivizilor în cadrul întreprinderii, chiar dacă aceasta nu are în vedere decât un număr restrâns de salariaţi. Indivizi, care la început sunt angajaţi ca simpli muncitori, ajung să urce treptat nivelele ierarhice pentru a deveni responsabil sau administrator de magazin. Această mobilitate socială ascendentă este în zilele noastre un fenomen mai mult mediatizat decât siste-

[1] Pierre Bourdieu şi J.C. Passeron, *La reproduction, Eléments pour une théorie du systeme d'enseignment*, Paris, Editions de Minuit, 1970.

matic (făcut logic şi coerent). Această schimbare de categorie socioprofesională are urmări asupra identităţii şi comportamentului indivizilor. Pentru a înţelege şi analiza acest fapt social precum şi mizele care îi sunt ataşate, utilizăm metoda biografiilor socioprofesionale. Aceasta constă în a expune parcursul profesional al persoanelor întrebate. Remarcăm astfel că salariaţii îşi organizează ascensiunea socială odată cu timpul. În general proveniţi dintr-un mediu familial modest, ei au moştenit din fragedă copilărie o identitate legată de sex. Este important de subliniat acest aspect deoarece realitatea socială a evidenţiat întotdeauna că sexul este legat de locul de muncă şi mai ales de posturile de lucru. Aceşti subiecţi beneficiază, de asemenea, de o identitate de clasă socială care este aceea a părinţilor. Neputând să apuce pe calea şcolii ca mijloc al realizării proprii, ei au optat pentru aceea a întreprinderii în calitate de ucenici. Astfel, au ştiut să-şi construiască de-a lungul timpului propria lor identitate profesională bazându-se pe cunoştinţele dobândite prin experienţă. Această mobilitate socială se dovedeşte a fi rar liniară. De aceea, un salariat angajat în această mişcare, trebuie să-şi dea toată osteneala pentru a descoperi legile care guvernează în micro-mediile la care doreşte să acceadă. El trebuie să acţioneze căutând să dobândească comportamentele specifice, pe acelea ale persoanelor de referinţă de la care să dobândească avantaje sociale.

Pe plan identitar, pornim de la ideea că agentul care caută să se facă recunoscut de conducere trebuie să-şi construiască „o identitate relaţională"[1], care ar putea să se exprime prin schimburi cu ierarhia întreprinderii. Această manieră de a se face cunoscut şi recunoscut se sprijină în esenţă pe aptitudinile şi capacităţile de colaborare. Adesea salariatul recunoscut nu se mai defineşte în raport cu

[1] Claude Dubar, *La socialisation, Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1996, pag. 232.

categoria sa socioprofesională, adică aceea de muncitor. El nu se mai consideră ca un simplu executant, ci ca un adevărat colaborator capabil să-şi asume responsabilităţi. El participă la luările de decizii care sunt din domeniul ierarhiei, adică a grupului de referinţă. Stabilind relaţii de colaborare reciprocă cu conducerea cu care se identifică, transformarea în colaborator favorizează recunoaşterea cunoştinţelor care îi fundamentează speranţele de promovare. Începând din momentul în care devine un conducător nou de unitate de comerţ, el aparţine unei noi clase sociale şi dobândeşte comportamente specifice profesionale, adică un ansamblu de aptitudini favorabile viitorului întreprinderii şi, bineînţeles, al său. Totuşi, Douglas M. Gregor[1] constată că responsabilii depind mult de ideea pe care conducerea şi-o face despre sarcina de şef şi adesea ei aderă la aceasta.

2.3. Motivarea şi calitatea

Trebuie să ne referim la norma 9004-2 care priveşte resursele de personal. În ceea ce priveşte motivarea, aceasta prevede că fiecare membru al personalului întreprinderii constituie o resursă importantă. Comportamentul său are o influenţă directă asupra calităţii serviciilor. De aceea, conducerile întreprinderii trebuie să stimuleze motivarea personalului. Pentru aceasta, trebuie:

- să selecţioneze personalul în funcţie de aptitudinile sale de a răspunde criteriilor de definire a funcţiilor date;
- să asigure condiţii de muncă care stimulează excelenţa şi stabilitatea în relaţiile de muncă;
- să dea fiecărui salariat posibilitatea de a se realiza datorită metodelor de muncă coerente şi creative fără să uite să încurajeze ideea de participare activă;

---

[1] Douglas M Grégor, *La sociologie des organisations,* Philippe Bernoux, Le Seuil, Paris, 1985, pag. 82.

- să verifice ca toţi salariaţii să se simtă implicaţi în obiectivele întreprinderii şi ca să aibă o influenţă asupra calităţilor serviciilor făcute clienţilor;
- să se asigure că sunt bine înţelese serviciile de îndeplinit, obiectivele de atins şi modul în care ei afectează calitatea;
- să evalueze periodic factorii care stimulează salariaţii să asigure o calitate a serviciului;
- să pună în aplicare planuri privind evoluţia carierei pentru salariaţi;
- să creeze programe de formare care vizează să crească nivelul competenţelor salariaţilor.

Aceste recomandări sunt fără îndoială motivante, dar aplicarea lor rămâne de verificat prin fapte. Se constată că multe întreprinderi le repun în discuţie. De asemenea, evaluarea performanţelor şi a potenţialului unui salariat rămâne greu de realizat. Se întâmplă la fel în cazul deciziei privind evoluţia sa în cadrul întreprinderii. Pericolul nu constă în confundarea noţiunilor de performanţă şi de potenţial? De asemenea, nu este mai judicios să se mobilizeze potenţialul salariaţilor decât să se încerce să fie măsurat? De asemenea ne putem întreba referitor la standardizarea procedurilor de lucru, ca mijloc de coordonare a activităţilor mereu mai complexe. Formarea continuă în întreprindere ar putea să fie un răspuns la toate aceste întrebări.

2.4. Cultura întreprinderii

Cultura unei întreprinderi reprezintă ansamblul elementelor care îi sunt specifice şi care modelează comportamentul salariaţilor şi al grupului în general. Considerând-o astfel, înseamnă recunoaşterea efectelor pe care aceasta poate să le provoace asupra comportamentului salariaţilor în procesul muncii, dar şi importanţa pe care poate să o îmbrace pentru

lumea întreprinderii. O întreprindere care posedă şi care ştie să întreţină o cultură solidă şi unificată poate să înfrunte mai uşor perioadele de incertitudine.

Cultura este o noţiune veche, utilizată de numeroşi antropologi. În accepţia sa cea mai largă, cuprinde totalitatea elementelor specifice condiţiilor de viaţă dintr-o societate dată. Ceea ce este cultural este unificator.

Succesul acestei noţiuni de cultură aplicată întreprinderii nu survine decât la începutul anilor optzeci. În zilele noastre se vorbeşte de managementul culturilor. Acesta este fără îndoială posibil şi permite actorilor resurselor umane să asigure o formă de control social asupra salariaţilor. Într-adevăr, sunt adesea văzuţi ca fiind consumatori sau captatori de mesaje. De aceea, specialiştii în MRU se preocupă de satisfacerea clienţilor interni – salariaţii şi se consacră să le împărtăşească cunoştinţele şi valorile de care au nevoie pentru a fi eficace. Faţă de aceste politici manageriale gândite chibzuit se disting mai multe tipuri de salariaţi. Aceia pentru care a se interesa de cultura întreprinderii constituie o pierdere de timp faţă de urgenţa problemelor imediate (de actualitate). Trebuie să te rupi de această noţiune tradiţionalistă şi să te alături lumii tehnicii moderne în care ştiinţa va rezolva totul. Această atitudine de retragere se dezvoltă mai cu seamă la muncitorii cel mai puţin calificaţi. Acest grup este interesant de analizat deoarece este constituit din salariaţi care nu sunt sau sunt puţin avertizaţi de mizele mondializării, de mutaţiile tehnologice şi socioeconomice care modelează întreprinderile. Astfel de salariaţi ar fi consecvenţi cu ei înşişi şi ar avea un argument important în favoarea poziţiei lor dacă ar putea să constate o atitudine analogă la şefii lor care servesc drept ţintă (modele). Într-adevăr, aceşti proprietari deţinători de mijloace de producţie, oricare ar fi tendinţele lor filozofice, politice şi economice, sunt cei mai preocupaţi ca să-şi salveze întreprinderea. Se remarcă faptul că modernizarea nu este sinonimă cu ruptura de

izvoarele vii ale culturii de întreprindere. Noţiunea de modernizare subînţelege integrarea de elemente noi pentru a atinge un nivel identic asemănător celui al întreprinderilor competitive. Dar, cine spune integrarea de elemente noi presupune un mediu integrator constituit de întreprinderea bazată pe cultura sa analizată cu atenţie şi definită suficient pentru ca toţi salariaţii să poată aici să se recunoască şi să se regăsească.

Anumiţi salariaţi consideră cultura ca fiind sinonimă cu naţionalismul. Ei bine, putem să-i facem să constate că nu, deoarece, de exemplu, deşi Renault este o întreprindere naţională, nu posedă o cultură naţionalistă. Trebuie să reţinem din acest concept o competenţă profesională sau sisteme de acţiune care se bazează pe valori culturale naţionale, ceea ce este pe de-a-ntregul legitim şi fundamental şi care o disting de concurenţii săi. Într-adevăr, deşi tendinţa este spre internaţionalizarea economiei, nu trebuie să se renunţe la cultura proprie de întreprindere. A avea o astfel de gândire înseamnă să nu înţelegem natura uşor falsificată a mondializării economiilor. O cultură de întreprindere prezervată şi bine integrată de către salariaţi poate să garanteze independenţa economică a unei întreprinderi. Aceasta ar evita legături unilaterale de dominare şi chiar de colonizare profesională. Pentru a face acest lucru, salariaţii trebuie nu numai să fie motivaţi, ci şi implicaţi.

Cultura întreprinderii este deci un fapt real. După cum o constată Philippe Bernoux[1], aceasta a devenit un fenomen la modă. De altfel este un subiect care se manifestă şi o preocupare deplină în politica managementului. Totuşi, pentru a face faţă delocalizărilor şi multiplicării fuziunilor putem să ne întrebăm asupra formelor pe care le vor lua culturile de întreprindere în anii viitori.

---

[1] Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, Paris, Le Seuil, 1985.

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

3. Profesionalismul salariaţilor

Constatările pe care le-am evidenţiat în capitolele precedente ne determină să definim profesionalismul ca fiind stăpânirea competenţelor necesare pentru a putea efectua corect activităţile locului de muncă sau meseriei sale. Profesionalismul constituie o strategie de modernizare în serviciul întreprinderii şi redă trecerea de la o situaţie în care statutul este moştenit la aceea în care acesta depinde de criterii raţionale de competenţe. S-a dezvoltat în Franţa într-un context de criză a locului de muncă şi de căutare a unei competitivităţi sporite şi a dobândit importanţă în cea mai mare parte a întreprinderilor ca urmare a efectului unei convergenţe de interese. Mai întâi acelea ale salariaţilor care devin conştienţi că au interesul să-şi pună în valoare portofoliul de competenţe într-un context de mobilitate profesională şi de căutare a locului de muncă. Pe urmă, acela al angajatorilor care consideră de acum înainte competenţa datorată experienţei ca un criteriu de competitivitate. Profesionalismul nu este dat oricui, ci necesită uriaşe facultăţi intelectuale şi de organizare. Întreprinderile cu cunoştinţe stabilizate sunt sortite să dispară deoarece policalificarea, poli-funcţionalitatea şi capacitatea de a coopera dobândesc mai multă importanţă. Aceste constatări conduc pe Peter Drucker[1] să afirme că cunoaşterea este sursă de valoare adăugată. Factorii de producţie tradiţionali care sunt pământul, munca şi capitalul nu au dispărut, dar sunt trecuţi pe planul doi. Cunoaşterea în sensul nou al cuvântului a devenit o utilitate economică şi constituie un mijloc de a obţine rezultate în domeniile economic şi social. Productivitatea mâinii de lucru trebuie să dea întâietate productivităţii globale. O întreprindere ar putea să se sprijine şi să se

[1] Peter Drucker, *Au delà du capitalisme*, Paris, Dunod, 1993.

bazeze pe profesionalism şi pe angajamentul mâinii sale de lucru. Competenţa nu ar putea să fie informatizată, ci funcţionează într-un mediu social şi relaţional bazat pe schimburi. Profesioniştii din multe întreprinderi posedă un ansamblu de cunoştinţe, de competenţe profesionale şi competenţe comportamentale recunoscute, dar totuşi defectuos (prost) negociate. Cu toate acestea, prin intermediul acestei recunoaşteri, ei posedă un avantaj care le va facilita promovarea internă sau mobilitatea externă. În afară de acest aspect profesional, aceşti salariaţi recunoscuţi ca profesionişti posedă o identitate socială care este superioară locului de muncă pe care îl ocupă.

Într-un context economic dificil, a fi recunoscut prin profesionalism devine o formă de asigurare împotriva schimbării locului de muncă şi devine un atu pentru a administra mobilitatea socioprofesională şi de a fi afectat la o nouă muncă.

În această perspectivă, profesioniştii dispun de un spectru larg de validare a competenţelor conform lui Kramarz Francis[1]. Faţă de această vedere de ansamblu a competenţelor financiare pe care tocmai le-am evidenţiat, se adevereşte că responsabilii trebuie să-şi însuşească cunoştinţe de nivel înalt dacă vor să-şi administreze bine unitatea de comerţ şi să păstreze locurile lor de muncă. Responsabilii sunt adesea consideraţi ca profesionişti care trebuie să inventeze noi metode pentru a rezolva situaţiile problematice. Inovatorii sunt aceia care se obligă să evite o executare rigidă a modurilor de a acţiona şi reproducerea modelelor. Priceperea lor de a acţiona nu se reduce la competenţa lor profesională sau la competenţa lor de a acţiona. Ea se află dincolo de ceea ce este impus. Profesioniştii care ştiu să acţioneze cu pricepere sunt aceia care ştiu să ia iniţiative şi decizii. Ei îşi asumă riscuri şi le anticipează. Lucră-

[1] Kramarz Francis, „Déclarer sa profession" în, *Revue française de sociologie*, ianurie-martie 1991.

rile de cercetare ale lui Guy Le Boterf[1] dovedesc că aceşti profesionişti pot să fie consideraţi ca oamenii situaţiilor.

În marea distribuţie, administratorii de magazin par să se angajeze în această tendinţă. Sectorul lor de activitate este garnisit cu impreviziuni şi activităţi cu dominante manuale şi relaţionale. De aceea, par să dispună de competenţe profesionale exprimate prin gesturi coordonate pentru a-şi administra unitatea de comerţ. Totuşi, a şti să acţionezi poate adesea să semnifice a şti să nu acţionezi. În anumite situaţii este mai bine să ştii să reacţionezi decât să acţionezi, iar neintervenţia se dovedeşte mai eficace. Într-adevăr, este mai judicios să convoci separat un vânzător care vorbeşte fără încetare şi mai mult inutil cu clienţii decât să-i atragi atenţia în mod public. Comportamentul profesionistului trebuie să presupună o anumită dorinţă. Nu serveşte la nimic să acţionezi pentru plăcere. Trebuie să o faci în vederea satisfacerii unei nevoi. De exemplu, este inutil să se formeze un salariat pentru o limbă străină dacă el nu negociază niciodată cu o clientelă care o utilizează. Un profesionist avertizat calculează riscurile înainte de a se angaja într-o acţiune. Procedând astfel, scuteşte întreprinderea de a efectua costuri suplimentare de gestiune. O angajare prost făcută poate, de asemenea, să provoace o pierdere de clientelă. Ceea ce ar constitui o dramă mai cu seamă în sectorul distribuţiei. Din toate aceste motive profesionistul trebuie să-şi mobilizeze competenţele utile pentru rezolvarea problemelor pe care le întâlneşte în exercitarea muncii.

Trebuie, de asemenea, să se ştie că nu este folositor de pus în aplicare orice competenţă. Anumiţi salariaţi dispun de competenţe, dar nu ştiu întotdeauna să le mobilizeze la momentul oportun. Un responsabil de raion eficace stăpâneşte nu numai tehnicile de plasare a produselor în

[1] Guy Le Boterf, *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Editions d'Organisation, 1995.

raioane, dar le pune în aplicare ţinând cont de situaţiile de competitivitate şi de stres. Competenţa nu este numai o afacere privată. Cunoştinţele şi competenţele sunt adesea eterogene şi multicriteriale. Profesionistul trebuie să fie capabil să ia din capitalul său de resurse umane instrumentele care îi vor permite să pună în aplicare acţiuni pertinente. Competenţa nu este o acţiune elementară, ci o întrepătrundere (înlănţuire) de cunoştinţe şi competenţe. Iată cum se conturează şi se articulează competenţele dobândite de profesioniştii firmelor pe care le-am cercetat.

4. Recunoaşterea cunoştinţelor dobândite prin experienţă

În numeroase ţări, instituţia şcolară continuă să deţină monopolul transmiterii cunoştinţelor recunoscute legal. În consecinţă, se pune problema recunoaşterii cunoştinţelor dobândite prin experienţă, chiar la locul de muncă. Recunoaşterea cunoştinţelor dobândite prin experienţă nu este nici clară, nici uşoară. Diplomele constituie adesea criterii de angajare, de echivalenţă pentru a intra în procesul de formare. De asemenea, criteriile de legitimitate şi de validare a cunoştinţelor obţinute prin experienţă fac necesare proceduri instituţionale prea greoaie. Cu toată apariţia noilor politici de validare a cunoştinţelor, cunoştinţele obţinute prin experienţă se situează în domeniul recunoaşterii. Trecerea de la cunoştinţele dobândite prin experienţă la cunoştinţele social-mente recunoscute nu este întotdeauna uşoară. Specialiştii din domeniul educaţiei şi al formării dezvoltă totuşi demersuri care permit deţinătorilor de cunoştinţe dobândite prin experienţă să intre în diverse procese (cicluri) de formare. În acest scop, ei folosesc ca instrumente de evaluare bilanţurile şi portofoliile de competenţe. Aceste suporturi profesionale sunt

elaborate prin cooperare cu diferiţi experţi. Obiectivul este de a favoriza mobilitatea profesională, printr-o trecere cvasisistemică în formare. Acest demers ar putea să constrângă responsabilii de întreprinderi în cadrul cărora validarea cunoştinţelor nu este înscrisă pe ordinea de zi. În prezent, problema este uşor falsificată în raport cu realitatea datorită faptului că formarea pe bază de experienţă se adresează adesea celor mai lipsiţi din punct de vedere cultural. Adică, cei a căror legătură cu cunoştinţele instituţionale s-a soldat printr-un eşec şcolar. Totuşi, mulţi cetăţeni aleg în mod voluntar acest mod de învăţare, deoarece şcoala nu poate să le ofere competenţele de care au nevoie pentru a se realiza în viaţă, atât din punct de vedere profesional, cât şi social.

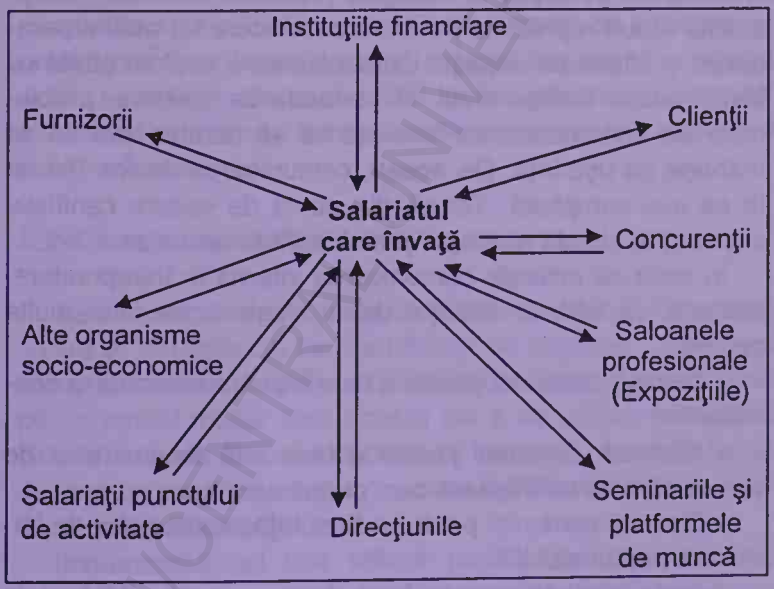
5. Modurile de dobândire a competenţelor salariaţilor

5.1. Dobândirea competenţelor datorită comunicării profesionale

Întreprinderea îşi solicită interlocutorii fie pentru a-şi procura capitaluri, fie pentru a cumpăra bunuri şi servicii, dar şi pentru a-şi desface produsele. Cu aceste ocazii, aceasta suferă influenţe multiple, care afectează formarea salariaţilor. De asemenea, în calitate de unitate de producţie şi de repartiţie, întreprinderea distribuie salarii şi creează bogăţie. Toţi aceşti parametri se construiesc datorită interacţiunilor care au loc între salariaţi şi diferiţi interlocutori ai întreprinderii. În marea distribuţie, la fel ca în multe alte sectoare profesionale, „clientul este rege". El trebuie să fie ţintit. Într-adevăr, dându-i informaţii clare şi elaborate, i se provoacă dorinţa de a cumpăra, dar şi se învaţă de la el şi datorită punerii în evidenţă a dorinţelor sale. Aceste moduri „de învăţare pornind

de la aceste cazuri reale"[1] evidenţiază iarăşi că acţiunea permite să se dobândească competenţe de nivel înalt.

Toate aceste strategii de dobândire a cunoştinţelor sunt puse în aplicare de salariaţii autodidacţi pe care noi i-am cercetat, iar ei le completează printr-o auto-documentare riguroasă. În cazul unei gestiuni centralizate, instruirile sunt adesea ghidate prin manuale de procedură încă numite „biblia întreprinderii". Este deci necesar să se pună salariaţii în condiţii care le permit să identifice şi să mobilizeze toate aceste resurse cu vocaţie educativă şi profesională. Un sistem de comunicare bine construit ar putea fi util în acest sens.



[1] Georges Le Meur, *Les nouveaux autodidactes*, Lyon, Chronique sociale, 1998, pag. 85.

5.1.1. Conceptul de comunicare

Marie Hélène W.[1] constată că întreprinderea se defineşte în plus prin personalitatea sa socială. De aceea sistemul său de comunicare este în plus gândit şi organizat. Oferta de serviciu ocupă un loc de calitate în întreprindere datorită schimburilor, dar şi datorită legăturilor care se ţes cu diferiţi parteneri. Întreprinderile o fac pentru a dobândi o imagine pozitivă. În contextele actuale, niciun grup uman nu poate să se lipsească de „comunicarea membrilor săi unii cu alţii şi în toate sensurile"[2]. Comunicarea în întreprinderi poate să fie facilitată de evoluţiile tehnologice precum Internetul. Totuşi, aceste atuuri reprezintă pentru întreprindere tot atâtea paradoxuri şi sfidări de depăşit. Comunicarea a evoluat odată cu însăşi istoria întreprinderii. În perioada de creştere, problemele de comunicare au tendinţa să se rezolve sau să se înăbuşe cu uşurinţă. De aceea, comunicarea devine din ce în ce mai complexă. Totuşi, din punct de vedere cantitativ informaţiile circulă mai uşor şi mai rapid ca acum zece ani.

În ceea ce priveşte comunicarea internă în întreprindere, aceasta se află în situaţia de a alege dintre mai multe opţiuni:

- Cum să comunici pentru a face faţă mondializării economiilor?
- Cum să comunici pentru a face faţă fenomenelor de putere care se desfăşoară cam pretutindeni?
- Cum să comunici pentru a face faţă problemelor de formare a personalului?

Aceste întrebări se manifestă deoarece multe IMM-uri se preocupă mai mult de probleme privind evoluţia pieţei, a

---

[1] Marie Hélène Westphalen, *Le communicator, guide opérationnel pour la communication d'entreprise*, Dunod, 1994.

[2] Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, Paris, Le Seuil, 1985, pag. 121.

bugetelor decât de mijloacele de pus în aplicare pentru a îmbunătăţi sistemul de comunicare. Întreprinderea trebuie totuşi să ştie să comunice cu personalul şi să favorizeze comunicarea între salariaţii săi. O bună comunicare internă este o sursă de relaţii umane dense şi bogate, ce întreţin un climat social satisfăcător mai cu seamă în momentul în care mediul economic se dovedeşte foarte schimbător şi conflictual. Instrumentele nu lipsesc, însă rămâne în responsabilitatea însărcinaţilor cu comunicarea să le aleagă pe cele mai bine adaptate la nevoile exprimate şi la practica întreprinderii. Pentru aceasta, se impune o inginerie a comunicării. Acesta ar putea să se articuleze în jurul unei analize prealabile a nevoilor de comunicare urmată de conceperea unui ansamblu de mijloace şi măsuri integrat. Cu aportul noilor tehnologii ale comunicării şi ale informaţiei (birotică, telematică, robotică) întreprinderile ar trebui să găsească soluţii adecvate.

5.1.2. Instrumentele de comunicare

Personalul IMM-urilor din distribuţie este mai cu seamă constituit din salariaţi care au funcţii de execuţie cu care se comunică destul de puţin. Comunicarea internă este bazată pe un model militar care constă din a da ordine salariaţilor care le execută. Contrar la ceea ce se crede, această formă de comunicare descendentă este foarte dezvoltată chiar dacă este puţin mediatizată.

Instrumentul cel mai utilizat pentru a institui această formă de comunicare este nota de serviciu. Franţa este una din ţările care o utilizează încă frecvent în sectorul public. Motivele care ar explica aceasta ar fi pe de o parte tradiţia iudeo-creştină (biblia şi bibliile de întreprinderi sunt exemple în acest sens); pe de altă parte, Franţa este percepută ca o ţară în care codurile scrise precum codul civil şi acela al

muncii constituie adevărate ajutoare în muncă. În paralel, se constată că instituţiile (şcolile) nu învaţă să citeşti eficace şi rapid. Or, tot ce este scris este destinat să fie citit. În orice caz asta ar trebuie să fie situaţia, dacă avem în vedere cantităţile de documente scrise care circulă în întreprinderi şi în administraţii. Constatarea este aceea că salariaţii au din ce în ce mai puţin timp ca să parcurgă toate rapoartele şi buletinele care le sunt adresate. Faţă de acest inconvenient devine urgent să se favorizeze reperarea informaţiilor utile mai cu seamă în epoca noastră în care informaţiile circulă rapid şi în care puterea aparţine acelora care ştiu înaintea altora. Datorită punerii în aplicare a cutiilor poştale electronice, salariaţii ar putea prin simple consultări să-şi însuşească zilnic şi în timp real esenţialul cunoştinţelor utile pentru exercitarea activităţilor lor. În plus, trebuie să li se dezvolte în prealabil o cultură a folosirii acestor tehnici noi ale comunicării. Datorită formării ar trebui să rezolvăm acest lucru. Să reamintim că Internetul nu numai că a transformat maniera noastră de a comunica dar a modificat în mod fundamental şi maniera noastră de a munci, de a încheia afaceri, de a stabili relaţii, de a juca, de a accesa informaţii şi de a învăţa. Ceea ce promite Internetul este de a lărgi şi de a intensifica accesul la informaţie datorită unui serviciu accesibil pretutindeni în lume, acolo unde există „conectivitate"[1]. Acesta poate oferi firmelor posibilitatea de a face un salt înainte care le permite să urce în trenul dezvoltării, acest lucru permiţându-le să-şi vândă produsele şi serviciile la scară mondială şi direct către clienţi.

5.1.3. Comunicarea şi calitatea

- Norma 9004-2 prescrie că salariaţii de serviciu, în special cei care negociază direct cu clienţii, trebuie să

[1] Posibilitatea materială de a se lega la reţeaua Internet.

dobândească competenţele necesare în materie de comunicare. Ei trebuie să fie apţi să muncească în echipă, să se simtă la îndemână în relaţiile cu organismele din exterior şi reprezentanţii lor pentru a furniza, fără probleme, un serviciu în termenele acordate.

- Toate nivelurile ierarhice trebuie să manifeste o aptitudine de a comunica în cadrul întreprinderii. Managementul resurselor umane trebuie să militeze pentru organizarea unei comunicări bune în întreprindere. Aceasta pare a fi una din misiunile sale fundamentale deoarece se adevereşte că lipsa comunicării este adesea o sursă a disfuncţiilor (anomaliilor de funcţionare).

5.2. Dobândirea competenţelor datorită experienţei profesionale

Din momentul în care întreprinderile se preocupă de gestiunea previzională a locurilor de muncă, calificarea salariaţilor capătă mai multă importanţă. De aceea direcţiile de resurse umane listează operaţiile pe care salariaţii trebuie să le execute pentru a se degaja competenţele utile de mobilizat. Aceste competenţe sunt ulterior comparate cu acelea pe care salariaţii ar fi în măsură să le stăpânească odată ce munca lor a fost redefinită. Una din dificultăţile adesea întâlnite în anumite IMM-uri din distribuţie este aceea că munca agenţilor este puţin normalizată. Această constatare este încă foarte evidentă în aceste sectoare economice în care învăţarea se bazează pe experienţă. În aceste sectoare, cunoştinţele sunt greu de evaluat atât în ceea ce priveşte conţinutul, cât şi efectele lor. Totuşi, putem să le mobilizăm cu ajutorul sistemului de referinţă. În Franţa, recunoaşterea cunoştinţelor dobândite prin experienţă constituie o dezbatere de actualitate. Chiar dacă trebuie făcute eforturi mai multe în acest sens, putem să afirmăm că

multe întreprinderi militează pentru ca experienţa salariaţilor să fie recunoscută şi să devină sinonimă calificării. În acest sens, legea modernizării sociale face ca validarea cunoştinţelor dobândite prin experienţă (VCDE) să devină un drept. Aceasta permite indivizilor să fie scutiţi de anumite probe pentru obţinerea unei diplome sau a unui titlu profesional identic cu acela obţinut prin formare iniţială sau prin formare continuă. Dar ce se află în mod real în spatele acestui cuvânt experienţă?

5.2.1. Conceptul de experienţă

Poate să fie vorba despre una sau mai multe experienţe de la care se aşteaptă un rezultat viitor care adesea este improbabil. Este cazul experienţelor făcute în laborator. De exemplu, se pot căuta elementele toxice dintr-un produs. În acest caz, rezultatul nu poate să fie decât sperat, deoarece experienţa poate sau nu poate să scoată în evidenţă prezenţa corpurilor periculoase. Acest tip de experienţă ştiinţifică poate să dea, de asemenea, rezultate neaşteptate. După cum o subliniază Guy Bonvalot[1], „obiectivul acestui gen de practică este de a încerca să se risipească îndoiala asupra validităţii unei ipoteze". În consecinţă, experienţa care este de luat în considerare în cadrul cercetării noastre este aceea care se desfăşoară într-un context de muncă, adică experienţa profesională proprie a fiecărui salariat. Ea nu este în mod absolut legată de firma sau meseria ca atare, ci mai curând de ansamblul elementelor care permit realizarea sarcinilor. În zilele noastre, acest gen de experienţă constituie un atu esenţial pe piaţa locurilor de muncă.

---

[1] Guy Bonvalot, „Eléments d'une definition de la formation expérientielle" în, *La Formation expérientielle des adultes*, Paris, la Documentation Française, 1991, p. 317.

Într-adevăr, cu toate dificultăţile legate de recunoaşterea academică şi socială a cunoştinţelor dobândite prin experienţă, cunoştinţele obţinute din experienţă rămân un produs foarte profitabil. În organizaţiile actuale, direcţiile de personal se referă frecvent la ele atunci când efectuează demersuri de recrutare.

În această situaţie ipotetică, acestea ţin cont de dimensiunea individuală a experienţei. Recrutarea se face în acest caz pe baza cunoştinţelor generale sau specifice şi a competenţei profesionale a candidatului. Experienţa colectivă este, în schimb, foarte discutată. Aceasta îşi găseşte sensul în firmele în care realizarea anumitor sarcini este strâns legată de o cunoaştere şi o înţelegere comună şi împărtăşită a sistemului organizatoric. Experienţa profesională se sprijină deci pe un eveniment deja trăit. Evaluarea sa se sprijină pe o acţiune concretă precum realizarea unei operaţiuni comerciale chiar la locul de muncă. Acest gen de experienţă şi analiză pare să contribuie din plin „să formeze, să deformeze şi să transforme"[1] salariaţii avuţi în vedere. Pentru a-şi îndeplini misiunile în condiţii optime, salariaţii acordă o importanţă mare cunoştinţelor care le permit să realizeze în mod eficace sarcinile ce le sunt încredinţate. Această conştientizare se dovedeşte fundamentală pentru cel ce învaţă care nu se mai mulţumeşte să execute sarcini, ci caută să le înţeleagă şi să-şi însuşească cunoştinţele asociate şi aceasta ca să se adapteze exigenţelor postului care îi este încredinţat. Faza de acţiune este urmată de o fază de reflexie care se efectuează singur sau în grup. Este criteriul principal al formării pe bază de experienţă.

Una din caracteristicile parcursurilor (traseelor) profesionale a neo-autodidacţilor muncii cercetaţi o reprezintă longe-

---

[1] Bernadette Courtois, „L'expérience formative, entre auto et écoformation" în, *L'autoformation en chantier*, Nr. 122 de *L'Education permanente*.

vitatea în întreprindere. Există, de asemenea, un paralelism între experienţă şi vechimea pe un post de muncă. Adesea aceste persoane intră, foarte tinere, în întreprindere în calitate de ucenici. De-a lungul timpului, printr-o trecere succesivă prin diferitele posturi din producţie, învaţă cunoştinţele profesionale legate de activitate. Or, aceste durate de ucenicie (învăţare) sunt adesea lungi. În practică, se observă că la capătul mai multor ani aceşti agenţi ajung să ocupe posturi cu responsabilităţi. Totuşi, orice problemă socială trebuie să fie situată într-un cadru bine definit. Dacă analizăm uceniciile pe bază de experienţă care au avut loc sau au loc pe orice loc de muncă, acestea sunt împărtăşite de o întreagă echipă care evoluează în acelaşi cadru profesional. Din aceste motive se întăreşte ideea conform căreia toţi salariaţii se formează sau sunt capabili să se formeze în firmă în funcţie de experienţele în muncă pe care le trăiesc. Aceste abordări contextuale şi temporale ne ajută să înţelegem fundamentele şi logicile dobândirii de cunoştinţe la locurile de muncă. Este un mijloc de a beneficia de conţinuturile, dar şi de „sfera lor de competenţă"[1]. Prin acest filtru de competenţă se are în vedere o mobilizare de cunoştinţe ca şi un eventual transfer al lor. Dar ce poate să motiveze un salariat să vrea să înveţe pe bază de experienţă? Realităţile sociale evidenţiază că începând cu momentul în care doreşte să obţină o promovare socioprofesională, el pune în aplicare strategii de însuşire a cunoştinţelor şi intră în domeniul uceniciei pe care Mialaret G.[2] îl consideră ca „maniera şi modalităţile conform cărora un agent dobândeşte comportamente, cunoştinţe, competenţe profesionale pe care nu le poseda până atunci". Aceste

[1] Louis Toupin, „Formation expérientielle et transfert de compétences, în, *La formation expérientielle des adultes*, Paris, la Documentation Française, 1991, pag. 300.

[2] Mialaret G., *Vocabulaire de l'éducation*, Paris, PUF 1979, pag. 21.

ucenicii se efectuează prin implicarea profundă, permanentă, într-un mediu, acela al muncii, caracterizat prin elemente care sunt de ordin sociocultural şi strategic precum cultura de întreprindere, concurenţa şi relaţiile cu asociaţiile. În acest caz, dorinţa de asumare a responsabilităţilor în cadrul organizaţiei dă naştere motivării individului şi se transformă în motiv pentru a acţiona, adică investind în şi prin muncă. Astfel salariatul îşi pune capitalul timp şi disponibilitate în serviciul întreprinderii. Aceste două criterii socio-profesionale au devenit indispensabile pentru promovarea socioeconomică. Acestea fiind spuse, după cum reaminteşte Alexandre Lothelier[1], „timpul nu este un element consumabil, ci ceva de construit sau de însuşit". În multe întreprinderi, cadrele de conducere autodidacte nu numără orele de muncă efectuate, ci consideră aceste momente ca fiind timp de formare. Această concepţie privind munca le garantează o „formare-promovare" şi mai cu seamă o recunoaştere în calitate de adevăraţi colaboratori. Ei îşi asumă o prezenţă permanentă pe toate fronturile profesiei. Aceşti salariaţi se plasează astfel în mişcarea numită a formării autodidacţilor prezentată de Georges Le Meur[2] în cartea sa intitulată *Les nouveaux autodidactes, néoautodidaxie et formation* (*Noii autodidacţi, neo-autoinstruirea şi formarea*). În zilele noastre, această disponibilitate constituie un atu fără precedent pentru orice persoană fără formare iniţială ridicată, care doreşte, cu toate acestea, să acceadă la un post de conducere. Dacă o astfel de exigenţă s-a dezvoltat în ultimii ani, aceasta a avut loc nu pentru a contesta reducerea timpului de lucru, ci pentru că în ochii conducerilor, cadrele responsabile par să fie singurele care posedă experienţa pentru a

---

[1] Alexandre Lothelier, *Atelier de praxéologie*, Nantes, Dess Sifa 6, 1998.

[2] Georges Le Meur, *Les nouveaux autodidactes*; Lyon, Chronique Sociale, 1998.

administra sarcinile care au mize economice strategice or, o astfel de responsabilitate necesită timp, mobilitate şi flexibilitate. Din aceste motive şi cu acest preţ pare să se stabilească o confuzie între timpii sociali şi cei de muncă. Aceşti salariaţi acordă o importanţă de netăgăduit nevoii muncii. „Întreprinderea constituie pentru ei un loc de creativitate, inventivitate, de lupte şi de constrângere care le dă dubla lor dimensiune de suferinţă şi de realizare"[1]. Într-adevăr, aceşti salariaţi obişnuiţi cu constrângerile temporale prezintă uriaşe capacităţi de adaptare mai cu seamă atunci când este vorba de a schimba angajatorul.

Indivizii sunt obligaţi să înveţe continuu, dacă nu vor să fie depăşiţi de mutaţiile care afectează posturile de muncă care le sunt încredinţate. În plus, în întreprindere, competitivitatea îi obligă să fie şi mai cu seamă să rămână performanţi. Pentru un salariat, ideea de a învăţa trebuie să fie asociată cu ideea de a deveni competent şi cu cât devine mai competent, cu atât cresc şansele sale de evoluţie socio-profesională şi de carieră. Realizarea carierei poate să se efectueze prin cariere profesionale autodidacte la locul de muncă. Această abordare exprimă acest proces intern al individului care, conform lui Gaston Pineau[2], „îşi oferă propria formare, dar în interrelaţie cu un mare număr de alţi agenţi".

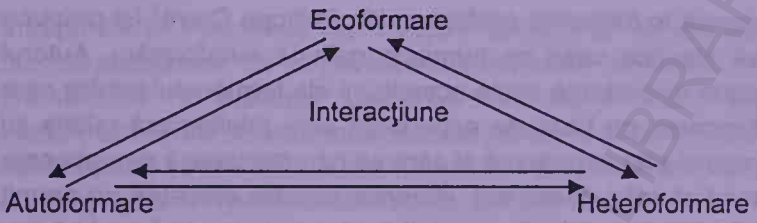
Orice salariat este format în cadrul interacţiunii acestor trei poli pe care Jean Jacques Rousseau[3] îi numeşte „cei trei stăpâni".

---

[1] D. Méda, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Alto Aubier, 1995, pag. 26.

[2] Gaston Pineau, *Produire sa vie, Autoformation et autobiographie*, Paris, Ediling, 1983.

[3] Jean Jacques Rousseau în, *Les trois maîtres*, 1966, pag. 37.



Să reamintim că autoformarea exprimă asumarea de către fiecare a propriei formări. Acest fapt social contemporan constrânge din mai multe motive întreprinderile. În contextele socioeconomice actuale, mulţi salariaţi resimt nevoi de existenţă, de securitate, dar şi de realizare de sine. De aceea ei decid în mod voluntar să dobândească în şi prin munca lor cunoştinţele pe care instituţiile de formare nu pot întotdeauna să le ofere.

Luarea în considerare şi valorificarea polului „auto" în cadrul unei teorii tripolare a formării înseamnă înţelegerea modului în care acesta se articulează cu ceilalţi doi poli care sunt heteroformarea, adică formarea prin şi cu alţii, şi ecoformarea, adică formarea prin şi cu mediul material şi fizic. În această configuraţie apare că orice salariat se vede obligat să facă schimburi cu colegii, clienţii, furnizorii, egalii etc. De asemenea, în zilele noastre structurile materiale au revoluţionat lumea întreprinderii. Performanţa experienţei salariaţilor depinde de acum înainte de stăpânirea unui anumit număr de instrumente. Aceste elemente materiale asociate spaţiului şi timpului joacă un rol fundamental în articularea dintre autoformare-heteroformare. Pentru cea mai mare parte a salariaţilor, ceea ce contează este eficacitatea în întreprindere. Eficacitatea se verifică prin propriile lor acţiuni şi acelea ale colegilor lor. În cartea sa intitulată *Autoformation dans la formation professionnelles* (*Autofor-*

marea în formarea profesională), Philippe Carré[1] îşi propune să clarifice ceea ce numeşte galaxia autoformării. Autorul pune în evidenţă şapte accepţiuni ale termenului printre care formarea pe bază de experienţă care privilegiază relaţia cu mediul prin experienţă şi care se caracterizează prin absenţa mediatorului desemnat. Propriile noastre cercetări ne permit să afirmăm că mulţi salariaţi sunt conştienţi de faptul că trebuie să cunoască modurile de funcţionare ale întreprinderii în care licrează. Este nu numai util pentru a efectua bine munca care le este încredinţată, dar şi pentru cunoaşterea lor personală. Astfel ei realizează uceniciile în funcţie de oportunităţile care se prezintă sau care sunt în stare să se prezinte. Acest acces la autoformare este îndeosebi studiat şi publicat în *Revues de l'éducation permanente* (*Cercetări ale educaţiei permanente*) de Bernadette Courtois. La fel, Guy Bonvalot[2] demonstrează cu claritate că întreprinderile oferă salariaţilor un mediu tehnic care contribuie la formarea lor.

Autoformarea în mediu profesional exprimă deci acest proces intern al individului care vrea să se modeleze şi care alege să se transforme pentru a profita de oportunităţile evoluţiei. Astfel, cei care se autoformează decid să înveţe sau să nu înveţe. Opţiunea de a se forma constituie pentru ei mijlocul de a se bate pentru a depăşi conformismul social şi prejudecăţile culturale care prevăd, în multe ţări şi în multe sectoare, promovarea şi instruirea în principal pe bază de diplome. Autoformarea este un fapt social decis în mod liber şi condus de către salariaţii înşişi. După cum s-a reamintit deja, formarea pe bază de experienţă este caracterizată prin procesele care definesc sistemele şi tipurile de schimburi de informaţii pe care le operează salariaţii cu alţi actori din

---

[1] Philippe Carré, *Autoformation dans la formation professionnelles*, Paris, la Documentation Française, 1992.

[2] Guy Bonvalot, „L'entreprise, espace de formation expérientielle" în, *L'Education permanente*, Nr. 100/10, 1989.

întreprindere. Procesele de învăţare la locurile de muncă fac, de asemenea, ca să devină indispensabilă comunicarea profesională. În realitate, salariatul care, într-o unitate de comerţ comunică cel mai mult, este în principiu şi acela care este capabil să primească cel mai mare număr de mesaje. Salariaţii ştiu, în general, că mediile sociale în care ei evoluează sunt „generatoare de educaţie" deoarece dispun de o mulţime de resurse cu vocaţie educativă. Subiecţii şi le însuşesc dezvoltând o creativitate şi o inteligenţă socială pe care am putea să le considerăm drept competenţe sociale. Demersul presupune o acţiune de creare de reţea.

Faţă de aceste constatări, apare ca indispensabil să se dispună de cunoştinţe din domeniul comunicaţiilor precum a şti să vorbeşti şi a şti să asculţi chiar numai pentru a reuşi demersuri de dobândire a competenţelor bazate pe experienţă. Această dimensiune socială a experienţei este pusă în evidenţă în **La sociologie de l'expérience** (*Sociologia experienţei*) de François Dubet[1], care consideră experienţa socială ca un obiect sociologic. Într-adevăr, orice salariat se situează într-un sistem în care moşteneşte o cultură şi o apartenenţă care influenţează socializarea sa. Deci el face alegeri şi adoptă decizii în funcţie de situaţiile şi oportunităţile care se prezintă. În sfârşit, pentru noi, să vorbim de heteroinformaţie înseamnă să încercăm să înţelegem cum salariaţii se formează prin şi cu alţii. Autoinstruirea ar trebui să ne lumineze mai bine în această problemă.

5.2.2. Oferta şi cererea de cunoştinţe pe piaţa muncii

E curios că a trebuit să se aştepte criza diplomei pentru ca în sfârşit întreprinderile să înceapă să recunoască şi să valorifice cunoştinţele salariaţilor. În zilele noastre, observăm societăţi care se schimbă continuu fără ca revizuiri perma-

[1] François Dubet, „La sociologie de l'expérience", Paris, le Seuil, 1994.

nente să se efectueze suficient. Dificultăţile de articulare a cunoştinţelor dobândite în instituţiile de educare cu cunoştinţele utilizate în viaţa zilnică fac obiectul a numeroase critici. Adesea părinţii sunt depăşiţi, tinerii epuizaţi. Angajatorii sunt din ce în ce mai mult decepţionaţi de produsele unui învăţământ pe care îl găsesc adesea inadaptat la cererea lor. Societatea se schimbă şi pune în aplicare procese de formare utilizând mijloace ultra moderne. Persoanele avute în vedere nu mai sunt aceleaşi ca acum douăzeci de ani, ci sunt animate de o cultură care nu este adecvată cu modurile noastre obişnuite de organizare şi funcţionare. Va trebui ca organismele implicate în educaţie să o ia în considerare integrând, de exemplu, modurile de achiziţie ale cunoştinţelor prin experienţe în practicile lor. Aceasta înseamnă că sunt necesare formări integrate, care utilizează metode de observare a mediilor, ca să le înţelegem mai bine şi, bineînţeles, să le transformăm. Cu acest preţ, putem să oferim noii generaţii formări adaptate la piaţa locurilor de muncă.

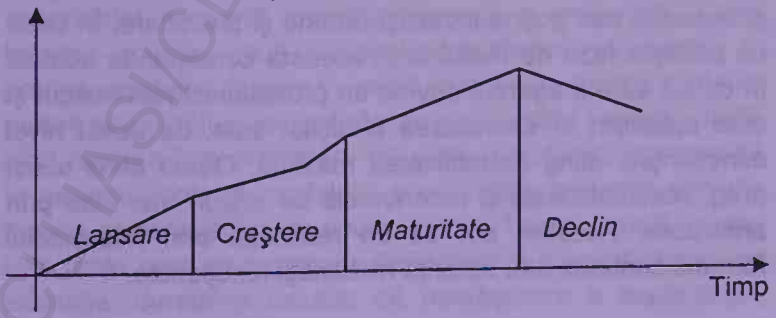
Acestea fiind spuse, a arăta interes spre confruntarea ofertei şi a cererii de cunoştinţe pe piaţa muncii înseamnă să se considere experienţa ca fiind un bun. Într-adevăr, experienţa este un produs nematerial foarte valorificat. Se constată, pe piaţa locului de muncă, o cerere crescătoare de experienţă mai cu seamă pentru meseriile cu dominantă manuală şi relaţională precum mentenanţa şi comerţul. Dacă formările propuse prin marile şcoli domină piaţa locului de muncă, acest lucru se datorează faptului că în general acestea integrează perioade lungi de stagiu în cursul cărora stagiarul descoperă lumea muncii şi dobândeşte o primă experienţă profesională. Anumite structuri precum Centrele de Formare pentru Ucenici (CFU) în Franţa, de exemplu, şi anumite licee profesionale dezvoltă această practică numită alternanţă.

Dreptul real la alternanţă este adesea anunţat, dar rar pus în aplicare. Totuşi, alternanţa ar permite, în cunoştinţă de cauză, celei mai mari părţi a tinerilor să lucreze şi sau să

se formeze în locuri şi timpi aleşi. Aceasta va favoriza desigur reuşita în educaţie la mulţi tineri şi adulţi care au reale dificultăţi ca să se înscrie într-un sistem unic. Pentru mulţi tineri, munca permite să le asigure mijloace de trăi cu o mai mare libertate îndeosebi în raport cu instituţiile. În legătură cu aceasta, dispunem de un indicator de reflectare în ceea ce priveşte ajutorul pentru ucenicii în sau în afara instituţiilor educative. Pentru cei ce recrutează nu mai este vorba de a pune la dispoziţia întreprinderilor tineri fără măsuri de sprijinire. Se reproşează foarte adesea tinerilor absolvenţi ai structurilor şcolare şi acum ai anumitor structuri de formare de a nu avea experienţă profesională sau competenţe profesionale rentabile şi operaţionale pentru întreprindere. Dar cum să ceri unui individ să posede competenţe înainte de a-i da posibilităţile de a le dobândi? Un început de răspuns ar putea să se ia în considerare dacă ansamblul partenerilor socioeconomici se mobilizează pentru a dezvolta alternanţe.

5.2.3. Ciclul de viaţă al experienţei profesionale

Se poate împărţi ciclul de viaţă al experienţei în patru faze care variază în funcţie de timp dar şi în funcţie de situaţiile formării



Ca şi în cazul produsului material, experienţa posedă un ciclu de viaţă. Din acest motiv întreprinderile investesc sume considerabile în recrutarea salariaţilor care dispun de experienţă. Un salariat însărcinat ca director în marea distribuţie posedă cunoştinţe, competente profesionale şi competenţe comportamentale, care îi permit să îndeplinească mai bine misiunile care îi sunt încredinţate. Totuşi, datorită evoluţiilor economice şi tehnologice, competenţele dobândite prin experienţă nu sunt veşnic rentabile pentru întreprindere. Deci este mai potrivit să se pună în aplicare strategii care-i permit să le actualizeze şi chiar să le abandoneze în favoarea altor cunoştinţe adaptate faţă de evoluţiile deja evocate.

Pe piaţa muncii, faza de lansare corespunde perioadei în care individul îşi prezintă competenţele celor care recrutează. Pentru a face acest lucru, curriculumul vitae, recomandarea, reţeaua relaţională şi Internetul sunt tot atâtea instrumente indispensabile căutării de locuri de muncă. Această fază este, de asemenea, aceea în cursul căreia experienţa este foarte fragilă din cauza stăpânirii parţiale a cunoştinţelor. Este cazul noilor diplomaţi care nu au experienţă profesională decât foarte puţină şi chiar deloc.

Faza de creştere este aceea în cursul căreia individul îşi stăpâneşte atât teoria, cât şi practica. La acest nivel, poate să-şi asigure, fără multe riscuri, transferul în alte locuri de muncă. În acest stadiu, agentul interesează pe recrutori deoarece adaptarea sa la locurile de muncă este mai rapidă şi necesită mai puţine investiţii umane şi financiare. În ceea ce priveşte faza de maturitate, aceasta corespunde aceleia în cursul căreia agentul devine un profesionist recunoscut şi este autonom în exercitarea funcţiilor sale. La acest nivel cunoştinţele ating rentabilitatea maximă. Odată atins acest prag, reactualizarea şi reconversia se impun mai bine prin anticipare. Acestea pot să se realizeze prin intermediul formării continue sau datorită mobilităţii funcţionale.

5.2.4. Piaţa experienţei profesionale

Numeroşi termeni sunt utilizaţi pentru a exprima calitatea pieţei. Se vorbeşte de piaţa potenţială, de piaţa muncii, de piaţa naţională etc. Totuşi, piaţa experienţei este constituită din ansamblul persoanelor sau întreprinderilor capabile să vândă experienţă. Mărimea sa depinde de existenţa unei puteri şi a unei voinţe de cumpărare numită cerere. Cererea corespunde numărului de posturi de prevăzut pentru o categorie de locuri de muncă dată într-un sector precis sau pentru o perioadă definită. Această abordare necesită ca natura, nivelul şi durata experienţei să fie precise. Ca orice piaţă, aceea a muncii este concurenţială. Se ştie că managerii întreprinderilor îşi păstrează puterea în funcţie de raportul lor cu capitalul economic şi financiar şi legitimitatea în funcţie de reuşita lor economică pe piaţa bunurilor şi serviciilor. În ceea ce priveşte profesioniştii experimentaţi, îşi păstrează puterea în funcţie de raportul lor cu cunoştinţele şi competenţele profesionale şi legitimitatea poziţiei lor individuale şi colective în întreprindere şi pe piaţa muncii. Aceste constatări exclud neprofesioniştii. Interesul recrutorilor din întreprindere este de a reduce autonomia şi puterea profesioniştilor asigurându-se prin căi diverse controlul direct al organizării angajării şi al muncii. Profesioniştii dispun de mijloace de organizare pentru a se apăra şi pentru a se proteja de posibilitatea substituirii competenţelor lor. Dobândirea experienţei necesită investiţie umană şi materială. Combinarea acestor două elemente transformă experienţa în produs vandabil. Aceste investiţii în capital uman şi material permit să se definească oferta de experienţă. Aceasta, întâlnind cererea întreprinderilor pe piaţa recrutorilor, concepută în general conform modelului concurenţei perfecte, permite fixarea remunerărilor compensatoare. Totuşi, există inegalităţi reale care se exprimă prin indicatori precum nivelul de educaţie, durata şi locurile de desfăşurare a experienţei,

mobilitatea voluntară. Această segmentare a pieţei se înscrie în continuarea analizei marxiste a funcţionării forţei de muncă. Segmentarea pieţei experienţei este rezultatul modurilor de gestiune a forţei de muncă în general de către capital. Există, de asemenea, un model al competiţiei cunoştinţelor dobândite prin experienţă care pare să întărească ideea de inegalitate a şanselor. Dacă se admite că pe piaţa externă concurenţa se efectuează în principal în funcţie de experienţă, fazele de inserţie socioprofesională variază în funcţie de fazele ciclului de viaţă al experienţei. Într-adevăr, faza de inserare va fi mult mai lungă şi dificilă pentru un agent ale cărui cunoştinţe se situează la nivelul fazei de lansare. Totuşi, dezvoltând formarea continuă, aceşti agenţi ar trebui să se insereze durabil în această reprezentare. Piaţa se dovedeşte, deci, foarte stratificată. Datorită acestui fapt, aceasta provoacă excluderea celor neexperimentaţi sau fără diplome. Din anii şaptezeci şi mai cu seamă în prezent, asistăm la apariţia a numeroase dispozitive de formare din ce în ce mai complexe, destinate fie să favorizeze inserarea tinerilor fără diplome, fie să asigure reconversia muncitorilor, victime ale concedierilor brutale (datorate între altele multiplicării delocalizărilor). În practică, aceste dispozitive sunt adesea problematice şi nu se sprijină întotdeauna pe experienţa directă în muncă. De aceea, inserarea devine dificilă şi adesea, dacă se realizează, are în vedere domenii precare. Pentru a face să dispară aceste forme instituţionale ale gestiunii şomajului, devine necesară o adevărată coinvestire între organismele de gestiune a locurilor de muncă şi a formării colectivităţilor avute în vedere şi, bineînţeles, întreprinderi. Dacă o astfel de acţiune se confirmă în viitor, am putea să asistăm poate la o reducere a inegalităţilor în dobândirea cunoştinţelor şi, bineînţeles, la un adevărat echilibru între oferta şi cererea de muncă garant al oricărei gestiuni viabile şi durabile a şomajului.

5.3. Dobândirea competenţelor datorită autoinstruirii şi practicii

5.3.1. Să devii autodidact

Termenul de autoinstruire este folosit pentru a descrie fenomenul prin care un salariat învaţă lucruri prin el însuşi. Este ceea ce ne descoperă Nicole Tremblay[1] în cartea sa *Apprendre en situation d'autodidaxie* (*Să învăţăm prin autoinstruire*). Autodidactul îşi însuşeşte competenţele nu din cursuri organizate sau din stagii specializate, ci prin întâlniri şi prin documentele ocazionale pe care i le oferă exercitarea tehnică şi socială a meseriei sale. „Deşi instituţiile invadează viaţa indivizilor, în zilele noastre a învăţa prin el însuşi face parte din existenţa unei majorităţi a subiecţilor sociali"[2]. Acest comportament de autoformare este în mod incontestabil favorizat de dezvoltarea foarte rapidă a noilor tehnologii şi a informaţiilor în cadrul organizaţiilor. Întreprinderile trebuie să integreze acest fenomen nou dacă doresc să se adapteze.

O analiză a clasamentului primelor cinci sute de averi profesionale în Franţa din revista *Challenges* numărul 116, face să devină evident locul opţiunii întreprinderii din marea distribuţie. În mod evident, cercetările făcute de Georges Le Meur asupra „neo-autoformării" în regiunea de Vest franceză arată că aceste întreprinderi sunt adesea create şi/sau conduse de către autodidacţi de nivel înalt. Astăzi, structurile pe care le conduc rivalizează în mod făţiş, fără o problemă majoră, cu grupurile internaţionale cele mai performante. Dacă aceşti conducători neo-autodidacţi au devenit adevă-

---

[1] Nicole Tremblay, *Apprendre en situation d'autodidaxie*, Montréal, PUM, 1986.

[2] Georges Le Meur, *Les Nouveaux Autoditactes*, Lyon, Chronique sociale, 1998, pag. 162.

raţi creatori socioeconomici şi politici în Franţa şi în altă parte, se datorează faptului că au ştiut în permanenţă să dobândească competenţe multiple sau diversificate. În societatea liberală modernă, viabilitatea şi performanţa firmelor depind de aceste cadre de conducere şi este de competenţa MRU de a găsi mijloacele de a încuraja şi valorifica dezvoltarea unui astfel de public. Prin mijlocirea unor experienţe variate, aceste persoane se autoformează pentru a dobândi calificări tehnologice şi sociale în cadrul unui spaţiu profesional. Nu este greşit să se creadă ca o abordare a acestor experienţe să poată să aducă, dacă nu soluţii imediate, cel puţin idei în vederea experimentării şi ameliorării politicii de MRU. Autodidactul este cineva care întreprinde un demers educativ în întregime voluntar. De aceea noi estimăm că ar fi poate mai eficient să se ia în considerare, şi chiar să se provoace foarte deschis finalităţile şi proiectele autodidactice ale salariaţilor din mediul profesional.

5.3.2. Competenţe datorate practicii

De mult timp societăţile noastre au subestimat practica acordând mai multă importanţă teoriei. Practicienii sunt adesea consideraţi drept oameni fără cunoştinţe ca şi cum acestea ar trebui să fie teoretice pentru ca ulterior să fie aplicate pe teren. În zilele noastre, una dintre marile nepotriviri dintre învăţământul şcolar şi aşteptările întreprinderilor este că acestea din urmă acordă mai multă importanţă „cunoaşterii care poate fi aplicată în practică". Adică aceea pe care o cere lumea practicii, dar şi cunoaşterea care serveşte să o creeze. După cum a evocat Marcelle Stroobants[1] competenţele de a acţiona se definesc ca fiind capacităţile de a stăpâni practic tehnicile în cadrul aparatului profesional.

[1] Marcelle Stroobants, *Savoir faire et competences au travail*, Editions de Bruxelles, 1993, pag. 49.

Analiza lor nu este adesea efectuată. Într-adevăr, responsabilii cu resursele umane aşteaptă mult de la aceasta, dar par să fie reticenţi faţă de ea. Totuşi, se vorbeşte din ce în ce mai mult de necesitatea competenţelor foarte specializate, de adevăratul profesionalism, dacă nu vrem să fim depăşiţi de situaţiile noi de muncă. Acest paradox rezultă în parte din faptul că practicile salariaţilor nu sunt destul de recunoscute şi valorificate. Dar ce ascunde noţiunea de practică? Nu este mai cu seamă simplă, nici aplicarea unei cunoştinţe, nici executarea unei operaţii tehnice. Nu este nicio improvizaţie lămuritoare sau o juxtapunere de diferite discipline fără articulaţie între ele. O practică, după cum o defineşte Alexandre Lhotellier[1], reprezintă o acţiune de intenţie, o situaţie unică într-un context dat, o informaţie folosită în comun sau nu, o decizie luată într-o anumită conjunctură istorică, cu resurse şi constrângeri date în relaţii cu alţi colegi, deci cu incertitudini şi riscuri, cu improvizaţii sau inovaţii atât de necesare. Dacă-i acordăm atenţiei lui Argyris şi Schon în Theory, citat în *Practice increasing professional affectiveness*, publicată în 1974, putem remarca faptul că orice fiinţă umană are nevoie să devină competentă în şi prin activitatea sa. Practica înţelege ceea ce teoria nu o spune. În întreprinderi, activităţile trebuie concepute de către cei implicaţi şi nu de către alţii din afară, după cum este adesea cazul. Într-adevăr, numeroase sunt întreprinderile care cad în capcană prin cumpărarea de formări catalogate. Aplicarea practicilor profesionale nu este un simplu schimb interpersonal. Ea este producerea de semnificaţii, de situaţii pe care le avem de înţeles în folosul activităţii economice. De unde necesitatea unei bune ascultări şi a unei lecturi repetate a diferitelor niveluri de semnificaţie ale locurilor de muncă. Salariaţii acţionează conform comportamentelor

[1] Alexandre Lhotellier, „Action, Praxéologie et Autoformation" în, *L' Education permanente*, Nr. 112, 1995.

obţinute şi practică dobândirea de cunoştinţe prin experienţă. Aceste constatări ne fac să spunem că fiecare salariat are nevoie de competenţele operaţionale, dar şi de competenţe relaţionale, comunicaţionale şi de situaţie.

Metodele de analiză a practicilor pot să se articuleze îndeosebi în jurul atelierelor de practică. Acestea se sprijină pe intervenţii prin care diferiţii actori ai întreprinderii îşi exprimă nevoile. Aceasta presupune un proiect clar şi concertat, un contract de bază bine construit. Această fază trebuie urmată de o implicare reală a actorilor, dar şi de o evaluare şi de un control şi chiar de o asistare (ajutorare). Acest gen de grupuri de lucru ar trebui să fie în centrul reînnoirii competenţelor.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Concluzii

În acest început al mileniului trei, constatăm aproape pretutindeni în lume o criză a locurilor de muncă. Aceasta naşte nu numai şomaj, dar şi o problemă nouă precum lipsa de securitate a locului de muncă. Chiar în sectoarele care par să garanteze o carieră, salariaţii se simt din ce în ce mai mult ameninţaţi. De asemenea, mondializarea economiilor şi mutaţiile tehnologice ne obligă la revizuirea permanentă a modurilor noastre de a gândi întreprinderea. Date fiind aceste noi situaţii, această carte propune un management al resurselor umane triumfător, care vizează să asigure concomitent bunăstarea salariaţilor, competitivitatea organizaţiilor şi armonia în cadrul societăţii. Aceasta reprezintă, pe de altă parte, o etapă în cercetarea pe care o efectuăm cu specialişti ai formării adulţilor, cu colegi formatori din Educaţia naţională şi aceasta după mai mulţi ani. Studiul MRU, a practicilor şi studiilor sale, în calitate de obiect al cercetării, trebuie în mod evident să se continue. Ar fi preferabil ca această muncă să fie efectuată de către cercetători familiarizaţi cu aceste problematici. Astăzi, formarea în MRU este cvasiinexistentă în traseul universitar. Ea este de abia luată în considerare în ciclul universitar al marilor şcoli. Totuşi, reprezintă o miză vitală deoarece integrată în formarea iniţială a salariatului, va putea să se înscrie pe traseul individualizat de formare cu o parte cu atât mai importantă cu cât responsabilităţile sale privind managementul şi încadrarea cresc. Totuşi, nu este vorba de a face din MRU o carte. Dimpotrivă, este vorba pentru noi să ne întrebăm asupra unor anumite practici în vederea ameliorării lor. De asemenea, această muncă de cercetare încearcă să furnizeze instrumente intelectuale şi practice, care pot să ajute la

construirea unor demersuri pragmatice de gestiune a resurselor umane. Aceasta se articulează în jurul metodelor de analiză a locurilor de muncă, de analiză a nevoilor, dar şi de inginerie de ajutorare a salariaţilor în achiziţiile lor sau de reactualizare a competenţelor lor. Prin această cercetare, am întărit, de asemenea, ideea conform căreia întreprinderea este o unitate care învaţă. Într-adevăr, aici salariaţii produc şi comercializează bunurile şi serviciile. Pe de altă parte, noi trăim într-o epocă în care consideraţiile socioeconomice condiţionează în mod implacabil problemele educative. Acestea sunt strâns legate de achiziţiile de competenţe indispensabile continuării multiplelor activităţi profesionale ale societăţii mondializate. Actorii MRU-ului consideră adesea competenţa ca fiind o capacitate de a acţiona într-un mediu profesional dat pentru a regla problemele proprii producţiei. Imperativele noii clase economice se referă la productivitate cu orice preţ. Trebuie să se utilizeze un echipament sofisticat, care trebuie să fie condus de către persoane din ce în ce mai performante, adică din ce în ce mai mult calificate. Dar pentru marea majoritate a întreprinzătorilor, nu trebuie ca salariaţii să fie în permanenţă în formare. Deci se pun probleme de timp şi locuri de formare. Curentele educative nu lipsesc în această privinţă. Numai că rari sunt aceia care iau în considerare condiţiile legate de actorii care învaţă, de locurile în care se derulează învăţarea. Se uită, de asemenea, de cei care învaţă prin autoformare, care, după cum am văzut, participă nu numai la lupta împotriva perimării cunoştinţelor, dar şi la ameliorarea aspectelor legate de existenţă. Numeroase experienţe conduc salariaţii la autoformarea în mediul lor de muncă şi la dobândirea de calificări tehnologice şi sociale de nivel înalt. Aceasta ne-ar putea permite să prezicem că, în funcţie de înţelegerea şi de voinţa actorilor MRU, se răspunde mai bine la nevoile salariaţilor şi, bineînţeles, ale întreprinderii. Trebuie să se găsească echilibrul corect între practicile Managementului

resurselor umane coerente şi adaptate la nevoile salariaţilor şi ale întreprinderii şi să se vegheze asupra performanţei personalului pentru asigurarea viabilităţii întreprinderii. Iată, în rezumat, cum se schiţează concepţia noastră asupra managementului resurselor umane.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Glosar

A forma (a educa, a instrui). Evocă o acţiune profundă asupra persoanei care implică o transformare a întregii fiinţe. Pentru noi este, de asemenea, o acţiune globală care se referă la cunoştinţele generale şi specifice, competenţa profesională şi competenţa comportamentală.

A planifica. Înseamnă a preconiza din timp metode sau mijloace pentru a realiza un obiectiv dorit în manieră concretă. Este un concept care intră în tendinţa sarcinilor impuse de comerţ.

Autoformare. Să subliniem că este o realitate socială. Este o acţiune voluntară a individului în ceea ce priveşte educarea şi sau formarea sa. Cel care învaţă decide şi îşi conduce formarea.

Autoinstruire. Înseamnă a-ţi asigura dobândirea de cunoştinţe alese în principiu în afara sistemelor de educaţie, deci fără profesor. Iniţiativele aparţin din partea celui care învaţă. (Georges Le Meur).

Competenţa. Sub efectul noii situaţii economice şi a accelerării schimbării, acest concept revine în forţă. Este elementul central al dimensiunii calitative a managementului resurselor umane. Este un ansamblu de cunoştinţe generale şi specifice, de competenţe profesionale şi de competenţe comportamentale şi care pot fi puse în aplicare în condiţii apropiate pe cât posibil de realitate dacă se simte nevoia.

Competenţa comportamentală: atitudini comportamentale, de exemplu, de a fi riguros.

Competenţa profesională. Reprezintă stăpânirea punerii în aplicare concretă a tehnicilor, metodelor sau instrumentelor profesionale, de exemplu, a şti să se utilizeze calculatorul.

Cunoştinţe. Sunt cunoştinţele generale sau specializate pe o temă precisă, de exemplu, cunoaşterea procedurilor de gestiune a stocurilor.

Formarea pe baza practicii. De perceput în teoria tripolară definită de Gaston Pineau şi îmbogăţită de Bernadette Courtois. Trei poli care sunt „auto, hetero şi ecoformarea". Ideea este de a înţelege cum aceste dimensiuni interacţionează şi cum permit dobândirea de cunoştinţe pe baza practicii.

Identitate. Este ceea ce există mai preţios pentru un individ. Pierderea de identitate este sinonimă cu alienarea, suferinţa, spaima şi chiar moartea. Este construită începând cu naşterea, dar într-un proces de socializare cu alţii.

Îndrumarea corespunde ideii de a fi alături de cineva pentru a-l ajuta. Înseamnă a se adapta. Este un act care presupune încheierea unui contract, adică un angajament reciproc între cel îndrumat şi cel ce îndrumă. Această noţiune la modă semnifică, de asemenea, acţiunea de a conduce care presupune o anumită superioritate ce se datorează competenţei şi duratei.

Învăţare. Manieră şi modalităţi conform cărora subiecţii sociali dobândesc cunoştinţe generale şi specifice, competenţe profesionale şi comportamentale (atitudini comportamentale) pe care ei nu le posedau până atunci". (G. Miafaret)

Management. Este ştiinţa tehnicii conducerii şi gestiunii întreprinderilor. În zilele noastre, se vorbeşte mult de managementul financiar, al oamenilor, al produselor, al progresului etc.

Neo-autoinstruirea. Desemnează un fenomen social educativ produs astăzi de către societatea post-industrială. Încredinţează celui care învaţă toată supravegherea privind formarea sa, oricare ar fi instruirea sa originală, vârsta şi clasa socială (Georges Le Meur).

Profesionalism. Un salariat este considerat profesionist atunci când stăpâneşte situaţiile profesionale cu care este confruntat în exercitarea muncii sale.

Voinţa. Chiar dacă nu mai este la modă, voinţa este esenţială în actul de a învăţa. Poate să fie exprimată ca fiind facultatea de a voi, de a se hotărî în mod liber dacă să se acţioneze sau să se abţină.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Bibliografie

Argyris Chris, *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel,* Paris, Inter Editions, 1995.

Batal Christian, *La gestion des ressources humaines dans le secteur public, analyse des métiers, des emplois et des compétences*, Paris, Editions d'Organisation, 1997.

Bernoux Philippe, *La sociologie des organisations,* Paris, le Seuil, 1985.

Besnard Pierre et Bernard Liétard, *La formation continue*, Que sais-je, Paris PUF, 1976.

Bourdieu Pierre, *Raisons pratiques, Sur la théorie de l'action*, Paris, le Seuil, 1994.

Bourdieu Pierre şi Jean Claude Passeron, *La reproduction, Eléments pour une théorie d'enseignement*, Paris, Editions de Minuit, 1970.

Brabet Julienne (coordonatoare), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris Economica, 1993.

Brémond Janine şi Geledan Alain, *Dictionnaire économique et social*, Paris, Hatier, 1981.

Carré Philipe, *L'autoformation dans la formation professionnelle*, Paris, la Documentation Française, 1992.

Coulon Alain, *L'éthnométhodologie*, Que sais-je, Paris PUF, 1987.

Courtois Bernadette şi Pineau Gaston în, *La formation expérientielle des adultes*, *Paris*, la Documentation Française, 1991.

De Singly François, *L'enquête et ses méthodes, le questionnaire*, Paris, Nathan, 1992.

Diop Cheickh Anta, *L'unité culturelle de l'Afrique noire*, Paris, Présence Africaine, 1959.

Dubar Claude, *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1996.

Dubet François, *La sociologie de l'expérience*, Paris, le Seuil, 1994.

Dumazedier Joffre, „Autoformation et médiation éducative" în, *Les Sciences de l'éducation*, vol. 29, Nr. 1-2, 1996.

Dumazedier Joffre, *Penser l'autoformation*, Lyon, Chronique Sociale, 2002.

Dumazedier Joffre, *Vers une Socio-pédagogie de l'éducation*, les Amis de Sèvres, 1980.

Fabre Michel, *Penser la formation*, l'Educateur, Paris, PUF, 1994.

France Henri, „L'autoformation assistée dans des environnements souples informatisés" în, *Les Sciences de l'éducation*, vol. 29 Nr. 1-2, 1996.

Le Boterf Guy, *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Editions d'Organisation, 1997.

Le Meur Georges, *Autodidaxie, séminaire Franco-Québéquois*, Nantes, Editions Cultures et Techniques, 1993.

Le Meur Georges, *Les Nouveaux autodidactes, Néoautodidaxie et formation*, Lyon Chronique sociale, 1998.

Lehnisch Jean Pierre, *La communication dans l'entreprise*, Que Sais-je, Paris PUF, 1985.

Lendrevie Jacques,Lindon Denis et Laufer Romain în, *Mercator Théorie et pratique du marketing*, Dalloz, 1983.

Lhotellier Alexandre, „Action, praxéologie et autoformation" în, *L'Education permanente* Nr. 122, 1995.

Martin Jean Paul şi Savary Emile, *Formateur d'adultes, Se professionnaliser, Exercer au quotidien*, Lyon, Chronique sociale, 1996.

Martory Bernard, *Contrôle de gestion sociale*, Vuibert, 2003.

Méda D., *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Alto Aubier, 1995.

Meignant Alain, *La formation, atout stratégique pour l'entreprise*, Editions d'Organisation, 1986.

Meignant Alain, *Manager la formation*, Editions Liaisons 1991.

Meryem Le Saget, *Le manager intuitif*, Paris Dunod, 1992.

Mialaret G., *Vocabulaire de l'éducation*, PUF, 1979.

Peneff Jean, *L'observation participante, principes méthodologiques*, Paris, Editions Métail, 1992.

Pineau Gaston, *Produire sa vie, Autoformation et autobiographie*, Paris, Edilig, 1983.

Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Presses de sciences politiques, 1977.

Schôn Donald A., *Le praticien réflexif, à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal, Editions Logiques, 1994.

Stroobants Marcelle, *Savoir-faire et compétences au travail, une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Belgique, Editions de Bruxelles, 1993.

Sylla Khadim, *L'Education en Afrique, le défi de l'excellence*, Paris, L'Harmattan, 2004.

Tremblay Nicole A., „Quatre compétences-clés pour l'auto formation" în, *Les Sciences de l'éducation,* vol. 29, Nr. 1-2, 1996.

Tremblay Nicole A., *Apprendre en situation d'autodidaxie*, Montréal PUM, 1986.

Westphalen Marie Hélène, *Le communicator, guide opérationnel pour la communication d'entreprise*, Dunod, 1994.

BCU IASI

Reviste

Bertaux Daniel, *L'approche Biographique, Cahiers internationaux de sociologie,* Nol ixix, 1980.

Bonvalot Guy, *„Eléments d'une définition de la formation expérientielle" în, La formation expérientielle des adultes coordonnée par G. Pineau şi C. Bernadette,* Paris, la Documentation Française 1991.

Bonvalot Guy, „L'entreprise, espace de formation expérientielle" în, *L'Education permanente*, Nr. 100/101,1989.

Courtois Bernadette, „L'expérience formative, entre auto formaţi on et écoformation" *în, L'autoformation en chantier, Nr. 122, L'Education permanente.*

Diop Momar Sokhna, *Etude de clientèle, mémoire de maîtrise AES, BU Angers, 1990.*

Douglas M. Grégor, *„Théorie des besoins et des motivations" în, La sociologie des organisations, Philippe Bemoux, collection points, Editions le Seuil, Paris, 1985.*

Fallut Francine, *Analyse des besoins de Formation,* Dess sifa 6, 1998.

Le Meur Georges, *„Néo-autodidaxie et carrièrologie" în, Revue pédagogique,* Nr. 1-12, Bucureşti, 1997.

Lewin Kurt, „L'approche expérientielle en groupe" în, *La formation expérientielle des adultes coordonnée par Bernadette Courtois et Gaston Pineau,* Paris, la Documentation Française, *1991.*

Lhotellier Alexandre, *Ateliers de praxéologie,* DESS Sifa 6, Nantes 1998.

Toupin Louis, „Formation expérientelle et transfert de connaissances" *în, La Formation expérientielle des adultes coordonnée par B Courtois et P Gaston,* Paris, la Documentation Française, 1991.

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2012/6708
29.90

Managementul resurselor umane constituie un şantier vast explorat insuficient.

Managerii se mulţumesc încă prea adesea să se limiteze la stricta administrare a personalului: gestiunea plăţilor, a absenţelor, a concediilor, a pensionărilor şi a mobilităţii. Cu toate acestea, căutarea celei mai bune adecvări posibile între nevoile unei organizaţii şi resursele sale umane are un rol primordial.

Această carte oferă o panoramă clară şi sintetică a noilor abordări din domeniul managementului resurselor umane în cadrul organizaţiilor. Ea permite o asimilare facilă a noţiunilor de: competenţe, calitate, management previzional al locurilor de muncă şi competenţelor, mobilitate, experienţă profesională, formare şi evaluare.

Nu numai şcoala are caracter formator, ci şi locul de muncă, ambele surse dovedindu-se esenţiale atât pentru productivitate, cât şi pentru emanciparea oamenilor.

Preţ 29,90 lei
ISBN 978-606-18-0076-6
9 786061 800766
www.beckshop.ro

IASI/CENTRAL UNIVERSITARA